



# Kansallinen metsästrategia 2025 arviointi

31.1.2022

Tuomas Raivio, Pentti Linnamaa, Susanna Sepponen ja Iris Mäntylä  
Gaia Consulting Oy

Paula Horne, Jani Laturi, Marjo Maidell ja Matti Valonen  
Pellervon taloustutkimus PTT

# Sisällys

<b>Tiivistelmä</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Johdanto</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Arvioinnin kohde</b> .....	<b>6</b>
2.1 Kansallinen metsästrategia KMS 2025 .....	6
2.2 Strategian toteutuksen organisointi.....	9
2.3 KMS 2025 osana kansallista politiikkakehikkoa .....	10
<b>3 Arvioinnin näkökulmat ja toteutus</b> .....	<b>11</b>
<b>4 Toimintaympäristön muutokset</b> .....	<b>14</b>
4.1 Megatrendit.....	14
4.2 Metsäteollisuuden rakennemuutos .....	18
4.3 Metsänomistajuuden muutokset .....	19
4.4 Kansallinen metsäpolitiikka ja metsäorganisaatiot .....	21
4.5 Kansainvälinen/EU-politiikkakehitys .....	24
4.6 Yhteenveto toimintaympäristön muutoksista .....	26
<b>5 Strategisen vision, päämäärien, tavoitteiden ja mittareiden toimivuuden arviointi</b> .....	<b>28</b>
5.1 Strategisen vision, päämäärien, ja tavoitteiden toimivuus suhteessa toimintaympäristöön .....	28
5.2 Strategian sopeutumiskyky.....	30
5.3 Strategian mittarit ja niiden toimivuus .....	31
5.4 Yhteenveto .....	32
<b>6 Toimenpiteet ja niiden toteuttaminen</b> .....	<b>33</b>
6.1 Strategian toteuttamisen organisaatio ja sidosryhmien rooli .....	33
6.2 Hankkeiden toteutus .....	34
6.3 Vaikuttaminen muihin sidosryhmiin.....	40
6.4 Yhteenveto .....	42
<b>7 Strategiaprosessi</b> .....	<b>43</b>
7.1 Prosessin läpivienti .....	43
7.2 Suhde muihin hallinnon strategioihin .....	44

7.3	Viestinnän tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus .....	45
7.4	Rahoitusmalli .....	47
7.5	Toteutuksen seuranta ja mittaaminen .....	48
7.6	Yhteenveto .....	48
<b>8</b>	<b>Strategian lisäarvo .....</b>	<b>50</b>
8.1	Strategian laadintaprosessi .....	50
8.2	Strategian toteuttaminen .....	50
8.3	Strategian vaikutukset .....	51
8.4	Yhteenveto .....	54
<b>9</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset .....</b>	<b>56</b>
	<b>Lähteet.....</b>	<b>59</b>
	<b>Liite 1 Strategian tavoitteet ja mittarit .....</b>	<b>63</b>
	<b>Liite 2 Arviointikysymykset ja menetelmät.....</b>	<b>67</b>
	<b>Liite 3 Haastatellut sidosryhmät .....</b>	<b>69</b>
	<b>Liite 4 Haastattelukysymykset sidosryhmille.....</b>	<b>71</b>
	<b>Liite 5 Haastattelukysymykset salkkuvastaaville.....</b>	<b>74</b>
	<b>Liite 6 Hankekyselyn tulokset .....</b>	<b>76</b>
	<b>Liite 7 Työpajan agenda .....</b>	<b>90</b>

# Tiivistelmä

Selvityksessä arvioitiin vuonna 2019 päivitettyä Kansallinen metsästrategia 2025:tä (KMS 2025) ja sen toteutusta. Arvioinnissa tarkasteltiin KMS 2025:n tavoitteita, toteutusta, tuloksia ja vaikuttavuutta sekä kehittämistarpeita. Lisäksi arvioitiin toimintaympäristön muutoksista johtuvia strategian muutostarpeita. Strategiassa metsäala kattaa metsätalouden ja puuta jalostavan teollisuuden lisäksi myös metsien muihin sekä aineellisiin että aineettomiin tuotteisiin perustuvan tuotannon, jalostuksen ja palvelut sekä julkishyödykkeet. Kansallisen metsästrategian toteutuksesta vastaa maa- ja metsätalousministeriö (MMM) tukeanaan kansallinen metsäneuvosto, työvaliokunta, sen sihteeristö, pysyvät työryhmät sekä maakunnalliset metsäneuvostot.

Suurin muutos toimintaympäristössä on ollut ilmastonmuutoksen ja luonnon monimuotoisuuden korostuminen metsäpolitiikassa kansainvälisen päätöksenteon tavoitteiden, julkisen keskustelun ja sidosryhmien mielipiteiden muodostuksen kautta. Vastuullisuuden, ilmastonmuutoksen ja luonnon monimuotoisuuden merkityksen kasvun myötä metsiin ja niiden käyttöön ja hyödyntämiseen liittyy yhä enemmän vaatimuksia, jotka voivat olla ristiriitaisia keskenään. Metsäalan keskusteluun osallistuu entistä laajempi ja moniarvoisempi joukko, joka on nopeuttanut uusien teemojen esiin nousemista, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Suomen metsien hyödyntämiseen vaikuttaa myös kasvavissa määrin EU:n päätöksenteko, jonka ennakoiminen ja huomioiminen kansallisessa päätöksenteossa on muuttunut haastavammaksi.

Strategian toteuttamisen organisointia pidetään pääosin hyvänä, vaikka haasteita ilmenee eri hallinnonalojen yhteistyötä vaativissa kokonaisuuksissa. Huomioiden strategian painopisteet ja päätavoitteet toimijoiden osallistumisen mahdollisuudet strategioiden laadintaan ovat olleet riittävät, mutta toteutuksen puolella on ilmennyt enemmän haasteita. Strategiset hankkeet -toimintamalli koettiin parannuksena edelliseen vähemmän fokuoituneeseen toimintamalliin verraten, niin osallistuneiden sidosryhmien kuin hankesalkkuista vastaavien virkamiesten parissa. Strategian laadinta- ja päivitysprosessit ovat varsin onnistuneesti tuoneet yhteen keskeisiä metsäalan toimijoita, jotka ovat muodostaneet näkökulmansa yhteiseksi tahtotilaksi. Sekä prosessiin osallistuneille sidosryhmille että ulkopuolisille toimijoille on kuitenkin jäänyt epäselväksi, mihin prosessi on johtanut.

Strategian johdonmukaisen ja pitkäjänteisen toteutuksen suurimpana haasteena on strategian rahoitusmalli. Strategialla ei ole omaa merkittävää rahoitusmomenttia, eikä rahoitettujen hankkeiden ja hankesalkkujen kokonaisuuksien rahankäyttöä ole seurattu strategian näkökulmasta. Puuttuvan itsenäisen rahoituksen seurauksena strategialla ei ole esimerkiksi hallitusohjelmien avausten tyyppistä painoarvoa, eikä sillä ole ollut johdonmukaista jatkuvuutta yli hallituskausien. Vaikka rahoitustilanteen haastavuus ei kuitenkaan ole heijastunut

hanketasolle, tilanne on tehnyt strategian toteutuksen ohjaamisen ja tavoitteiden seuraamisen hyvin vaikeaksi.

KMS 2025 korostaa aktiivisen monitavoitteisen metsänhoidon merkitystä ja huomioi laajasti eri sidosryhmien toimintaa. Strategian tavoitteenasettelu, joka pyrkii huomioimaan laajasti eri sidosryhmien tarpeita, ei ole kuitenkaan mahdollistanut relevanttien tai käyttökelpoisten mitattavien tavoitteiden asettamista riittävällä tarkkuudella. Haasteena nähtiin erityisesti, että tavoitteet painottuvat edelleen pääasiassa metsätalouden ja siihen pohjautuvien toimialojen tarpeisiin. Toimijakentän laajentuessa strategian kyky vastata eri sidosryhmien tarpeisiin vaikeutuu entisestään. Strategian rooli kestävyyden eri ulottuvuuksien huomioimisessa on kuitenkin monimutkainen kysymys, joka näyttäytyy hyvin erilaisena metsästrategian eri sidosryhmien joukossa.

# 1 Johdanto

Suomessa metsät ovat merkittävä hyvinvoinnin, tuotteiden ja ekosysteemipalvelujen lähde erilaisille elinkeinoille, sidosryhmille ja toimijoille. Kansallinen metsästrategia kuvaa metsäalan tärkeimmät tavoitteet, joihin julkinen valta keskittyy osana alan yhteistä kehittämistä. Metsäpoliittiseen selontekoon 2014 perustuvan strategian visiona on luoda kasvavaa hyvinvointia monipuolisella metsien käytöllä ja hoidolla. Strategiassa metsäala kattaa metsätalouden ja puuta jalostavan teollisuuden lisäksi myös metsien muihin sekä aineellisiin että aineettomiin tuotteisiin perustuvan tuotannon, jalostuksen ja palvelut sekä julkishyödykkeet. Alkuperäinen strategia vuodelta 2015 päivitettiin laajan sidosryhmäkuulemisen pohjalta vuonna 2019. Strategiapäivityksessä korostui tarve yhteensovittaa taloudellisen, ekologisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyuden näkökulmia sekä vahvistaa erityisesti ilmastokestävyttä ja metsäluonnon monimuotoisuuden turvaamista. Päivityksessä erityisesti strategian hankeosiota uudistettiin.

Tämän selvityksen tavoitteena on arvioida vuonna 2019 päivitettyä KMS 2025:tä ja sen toteutusta. Kehittävässä arvioinnissa tarkastellaan KMS 2025:n tavoitteita, toteutusta, tuloksia ja vaikuttavuutta sekä kehittämistarpeita. Lisäksi arvioidaan toimintaympäristön muutoksista johtuvia strategian muutostarpeita. Arvioinnissa tarkastellaan KMS 2025:n ja sen prosessien vaikuttavuutta suhteessa strategian päämääriin ja tavoitteisiin, strategiaan läheisesti liittyviin kansallisiin ja EU-ohjelmiin ja politiikkoihin, toimintaympäristön muutoksiin sekä aiempien metsäohjelmien vähemmän fokuoituun malliin. Arvioinnin tuloksia on tarkoitus hyödyntää strategian toteuttamisessa, ja tulevan strategiapäivityksen (KMS 2035) valmistelussa sekä alueellisessa metsäohjelmatyössä. Arvioinnin on toteuttanut Gaia Consulting Oy ja Pellervon taloustutkimus PTT.

## 2 Arvioinnin kohde

### 2.1 Kansallinen metsästrategia KMS 2025

Valtioneuvosto hyväksyi KMS 2025:n periaatepäätöksenä 12.2.2015. Sen strategiset päämäärät (Kuva 1) pohjautuvat eduskunnalle vuonna 2014 annettuun Valtioneuvoston metsäpoliittinen selonteko 2050:een ja sen visioon kasvavasta hyvinvoinnista. KMS 2025:ssa kuvataan tavoitteet ja yksityiskohtaisemmat toimenpiteet metsäpoliittisessa selonteossa asetettujen strategisten päämäärien saavuttamiseksi.

KMS 2025 strategiset päämäärät ja tavoitekokonaisuudet ovat:

1. Suomi on kilpailukykyinen toimintaympäristö metsiin perustuville liiketoiminnoille.
  - a. Metsäalan yritykset uudistuvat ja uusia yrityksiä syntyy
  - b. Raaka-aineiden saatavuus mahdollistaa metsien kestäväen käytön lisäämisen ja uudet investoinnit
  - c. Kansainvälinen metsäpolitiikka ja EU-vaikuttaminen edistävät kestäväen kehityksen tavoitteiden saavuttamista ja metsäalan toimintaedellytyksiä sekä vahvistavat kansainvälisiä liiketoimintamahdollisuuksia
2. Metsäalan osaaminen on monipuolista ja vastaa muuttuvia tarpeita.
  - a. Metsäalan osaaminen on monipuolista ja vastaa muuttuvia tarpeita
  - b. Hallinto on joustava, vaikuttava ja asiakaslähtöinen
3. Metsät ovat aktiivisessa, taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävässä ja monipuolisessa käytössä.
  - a. Metsätalous on aktiivista ja yritysmäistä
  - b. Metsäluonnon monimuotoisuus sekä ekologinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys vahvistuvat

Tavoitteet on esitetty tarkemmin raportin liitteessä 1.



Kuva 1. KMS 2025:n visio ja strategiset päämäärät. Lähde: Maa- ja metsätalousministeriö 2019.

Hankesalkun alaisuudessa on arvioinnin ajankohtana vuonna 2021 käynnistetty tai toteutettu yhteensä n. 130 erillishanketta. Hankeaihiot on kehitetty metsästrategian tavoitteiden ja sidosryhmäkonsultaation avulla erityisesti vuosina 2015–2017 ja 2019. Alkuperäinen hankesalkku sisälsi seuraavat kokonaisuudet: A. Tulevaisuuden metsätieto ja sähköiset palvelut, B. Metsäalaa tukeva kaavoitus, C. Uudistuvan metsäalan tilastointi, D. Aktiivisen metsätalouden, puun markkinoille tulon ja metsänomistusrakenteen kehittäminen, E. Metsätalouden uusikannustejärjestelmä ja resurssitehokas metsänhoito, F. Metsäalan tutkimusstrategia, G. Metsäalaa tukeva liikenneinfrastruktuuri, H. Uudet työelämän ja koulutuksen yhteistyön toimintamallit, I. Talousmetsien luonnonhoito, J. Muut kuin puuntuotannolliset ekosysteemipalvelut – turvaaminen ja markkinoiden kehittyminen, K. Suomalaisten metsien arvostus.

Strategiapäivityksessä vuonna 2019 visio ja tavoitteet pysyivät pääosin ennallaan, mutta hankeosiota uudistettiin vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä. Strategisen hankesalkun päivityksen kokonaan uudet hankkeet koskevat ilmastokestävää metsätaloutta,



kansainvälistä metsäpolitiikkaa ja EU-vaikuttamista, sekä puusta valmistettavia tuotteita. Strateginen hankesalkku koostuu päivityksen jälkeen kymmenestä strategisesta hankkeesta (Kuva 2): a) metsätieto ja alustatalous, b) metsäalan vuorovaikutus ja viestintä, c) resurssitehokas ja kestävä metsänhoito, d) talousmetsien luonnonhoito ja metsäluonnon monimuotoisuus, e) ilmastokestävä metsätalous, f) metsätiet ja metsien saavutettavuus, g) uudet puupohjaiset tuotteet, h) luontomatkailu, luonnontuoteala ja luontoon perustuvat muut palvelut, i) osaaminen ja koulutus sekä j) kansainvälinen metsäpolitiikka ja EU-vaikuttaminen..



Kuva 2. Päivitetyn KMS 2025:n strateginen hankesalkku. Lähde: Maa- ja metsätalousministeriö 2019.

## 2.2 Strategian toteutuksen organisointi

KMS 2025:n toteutuksesta vastaa maa- ja metsätalousministeriö (MMM) tukenaan kansallinen metsäneuvosto ja sen työvaliokunta, pysyvät työryhmät sekä maakunnalliset metsäneuvostot.

Kansallinen metsäneuvosto kokoaa metsiin liittyvän julkisen hallinnon ja yksityisen sektorin sidosryhmiä ja toimii MMM:tä tukevana yhteistyöfoorumina. Metsäneuvosto ja sen alla toimiva työvaliokunta seuraa ja edistää KMS 2025:n toteutusta ja tekee ehdotuksia ohjelman kehittämiseksi. Strategian toteutusta tukevat myös pysyvät työryhmät ja poikkisektoraiset verkostot, erityisesti metsätalous- ja energiaverkosto, kansainvälisen metsäpolitiikan yhteistyöverkosto, monimuotoisuus- ja ekosysteemipalvelut- verkosto sekä metsätalouden koulutuksen kehittämisverkosto. Paikallisella tasolla sidosryhmät ja toimijat osallistuvat alueellisten metsäohjelmien laadintaan sekä toteutukseen maakunnallisissa metsäneuvostoissa.

Strategiaa toteutetaan lisäksi MMM:n hallinnonalan toimijoiden tulohjauksen sekä informaatio-ohjauksen kautta. MMM tulohjauksessa ovat kokonaan tai osin Luonnonvarakeskus, Metsähallitus, Suomen metsäkeskus, Suomen riistakeskus, Ruokavirasto, Suomen ympäristökeskus (Syke), Maanmittauslaitos (MML), liikelaitos, aluehallintovirastot (AVIt), elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskukset (ELYt).



Kuva 3. KMS 2025 organisointi. Lähde: Gaia Consulting 2022.

## 2.3 KMS 2025 osana kansallista politiikkakehikkoa

Strategian puitteet muodostuvat yhtäältä metsäsektorin kilpailukyvyistä ja metsään liittyvien tuotteiden ja palvelujen kysynnästä globaaleilla markkinoilla sekä toisaalta globaaleista kestävästä kehityksen kysymyksistä. Näitä ovat mm. ilmastonmuutosasiat, Agenda 2030 -tavoitteet ja luonnon monimuotoisuus. Erityisesti ilmasto- ja luonnon monimuotoisuustavoitteissa EU:n rooli päätöksentekijänä on vahvistunut lähiaikoina. Kansallisesti vahvana ajurina toimii kulloinkin voimassa oleva hallitusohjelma, jolla on vahva ohjausvaikutus metsäalan kehitykseen ja jonka sisältöihin strategia osaltaan myös vaikuttaa.

KMS 2025 linkittyy monella tavalla muihin valtionhallinnon strategioihin sekä ohjelmiin ja toimii vuorovaikutuksessa niiden kanssa. Keskeisiä ovat mm. METSO- ja Helmi-ohjelma, alueelliset metsäohjelmat, jotka linkittyvät suoraan strategiaan, sekä erityisesti biotalousstrategia. Muita ovat ilmasto- ja energiastrategia ja siihen liittyvä keskipitkän aikavälin ilmastopolitiikan suunnitelma (KAISU), biodiversiteettistrategia, luonnon virkistyskäyttöstrategia, yhteisen maatalouspolitiikan kansallinen strateginen suunnitelma (CAP) sekä EU:n rahoittamat maaseutuohjelmat. KMS 2025 linkittyy YK:n Agenda 2030 -tavoitteisiin metsien osalta. Eräs arvioinnin kannalta kiinnostava kysymys on, kuinka hyvin tämä vuorovaikutus on toiminut, eli ovatko strategiat keskenään linjassa ja missä määrin KMS 2025 on onnistunut vaikuttamaan yleiseen politiikkakehitykseen.



Kuva 4. KMS 2025 osana kansallista päätöksentekoa. Lähde: maa- ja metsätalousministeriö 2019.

# 3 Arvioinnin näkökulmat ja toteutus

Arvioinnissa tarkasteltiin strategian, sen prosessien ja toteutuksen toimivuutta ja vaikuttavuutta ja laadittiin kehitysehdotuksia tuleviin strategiapäivityksiin. Strategian arvioinnin pohjaksi laadittiin toimintaympäristön analyysi. Strategian toimivuuden ja vaikuttavuuden arvioinnissa huomioitiin strategian luonne ja erityisesti seuraavat arvioinnin aikana esille nousseet näkökulmat:

1. Strategia on ensisijaisesti hallintoa ohjaava asiakirja sille, miten metsäluonnonvaroja hyödynnetään huomioiden samalla esim. kokonaiskestävyyden näkökulmia.
2. Strategian ja etenkin sen valmisteluprosessin pyrkimyksenä on ollut sitouttaa kenttää (MMM:n hallinnonala, tutkimus- ja sektoritutkimuslaitoksia, metsäyrittäjäsektoria ja metsänomistajia, metsien muita käyttäjiä ym.)
3. Strategian parlamentaarinen hyväksyntä antaa selkänöjää ja avaa keskustelu- ja yhteistyömahdollisuuden muiden ministeriöiden kanssa, vaikka sen varsinaiset ohjaukset rajoittuvat MMM:n hallinnonalalle.
4. Sidosryhmien kannalta ei oletettavasti ole suurta merkitystä millaisin keinoin asioita ajetaan, kunhan yhteisiä tavoitteita edistetään.

Eräitä arvioinnin ydinkysymyksiä on se, millaista lisäarvoa strategia on onnistunut tuottamaan esim. uusien toimintamallien, innovaatioiden, paremman tiedonhallinnan tai osaamisen kehityksen suhteen.

Arvioinnin toteutus jaettiin seuraaviin näkökulmiin, joihin myös raportin rakenne nojaa:

1. **Toimintaympäristön muutokset:** arvioitiin, ovatko KMS 2025:n linjaukset olleet alan yleisen kehityksen tavoitteiden suuntaisia ja ajanmukaisia, miten toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet asetettuihin tavoitteisiin ja KMS 2025:n toteutukseen ja missä määrin strategian tavoitteenasettelu ja toteuttamistapa ovat mahdollistaneet reagoimisen esille nousseisiin haasteisiin ja toimintaympäristön muutokseen.
2. **Strategiset visiot, päämäärät, tavoitteet ja mittarit:** arvioitiin, ovatko strategian tavoitteet sopivia metsän käyttöön ja hyödyntämiseen liittyvien toimialojen kehittämishaasteisiin nähden ja kuvaavatko mittarit tavoitteiden toteutumisen tasoa tehokkaasti.
3. **Tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutuminen:** tarkasteltiin, kuinka hyvin strategian tavoitteet on saavutettu ja mitkä tekijät ovat estäneet strategian tavoitteiden saavuttamista ja vaikuttavuutta; onko esim. käytetty rahoitus ollut riittävä ja tasapainoinen suhteessa tavoitteisiin. Arvioitiin, miten eri toimijat ovat osallistuneet

strategian toteuttamiseen ja tukeneet sitä, ja millaisia uusia yhteistyön toimintamalleja on luotu. Pyrittiin tunnistamaan strategian tuottamia tuloksia, joita ilman strategiaa ei mahdollisesti olisi saatu aikaan.

- 4. Toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi:** Toimenpiteiden vaikuttavuutta arvioitiin sen suhteen, kuinka hyvin ne ovat tukeneet tavoitteiden saavuttamista ja miten strategian tuloksia on hyödynnetty päätöksenteossa ja kehittämistyössä. Pyrittiin selvittämään, onko toimeenpanon vaikuttavuus parantunut strategiset hankkeet -toimintamallilla.
- 5. Strategiaprosessi:** Prosessia tarkasteltiin sekä tehokkuuden että vaikuttavuuden näkökulmasta. Arvioitiin, ovatko raportointi ja seuranta olleet toimivia ja tehokkaita. Tarkasteltiin, miten eri tahot ovat sitoutuneet KMS 2025:n toteuttamiseen, onko prosessissa huomioitu muita ohjelma- ja strategiaprosesseja ja miten näihin on pystytty vaikuttamaan, onko tutkimusta ja tulevaisuustyötä hyödynnetty riittävästi, onko KMS-viestintä ollut tarkoituksenmukaista ja tehokasta ja miten strategian edistämien asioiden jatkuvuutta on varmistettu.
- 6. Yhteenvetona** laadittiin kokonaisarvio siitä, kuinka hyvin visio ja strategiset päämäärät on saavutettu. Samalla pyrittiin arvioimaan, onko strategia lisännyt alan enustettavuutta ja yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista sekä sitä miten hyvin kestävän kehityksen osa-alueet ovat tasapainossa KMS 2025:n toteutuksessa ja miten kokonaiskestävyyden huomioiminen on onnistunut. Tunnistettiin toimintamallin, prosessin ja toteutuksen kehittämistarpeet seuraavaa strategiakautta ajatellen.

Arvioinnin toteuttaminen jakautui kuuteen työpakettiin, joiden arvioimiseksi määriteltiin arviointikysymykset sekä aineistot ja menetelmät johtopäätöksiä tekemiseksi. Tutkimuskysymykset pyrittiin muodostamaan tietoaaukkoja alustavan aineistoanalyysin perusteella. Tarkemmat kuvaukset arviointikysymyksistä ja menetelmistä ovat liitteessä 2. Arvioinnin toteutuksen vaiheet esitetään kuvassa 5.

Aineistoanalyysissä hyödynnettiin strategian kannalta relevantteja julkisesti saatavilla olevia aineistoja sekä MMM:ltä saatuja aineistoja liittyen toteutuneisiin hankkeisiin. Osana aineistoanalyysia pyrittiin toteuttamaan arvio käytetyn rahoituksen määrästä hankesalkuitain. Rahoituksen seuranta osoittautui kuitenkin käytännössä mahdottomaksi mm. useiden rahoituslähteiden ja vähäisen rahoituslähteiden seurannan vuoksi, eikä kattavaa yhteenvetoa pystytty arvioinnin puitteissa tuottamaan.

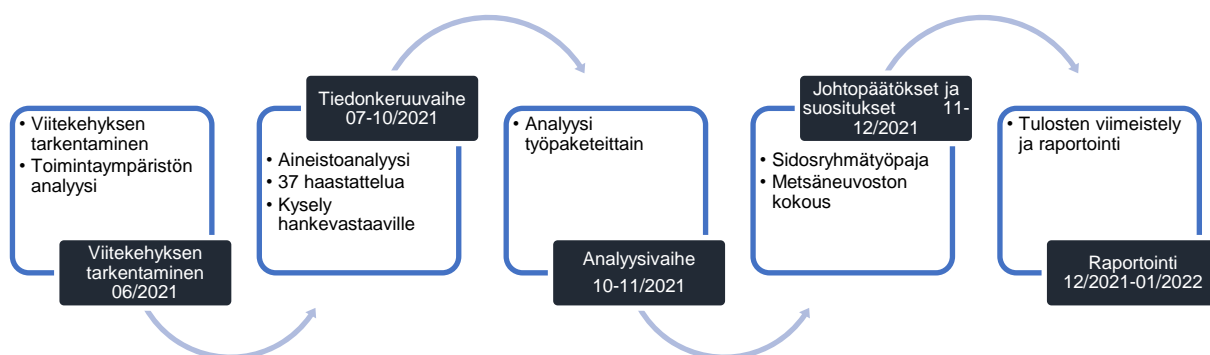
Osana arviointia haastateltiin 37 henkilöä. Haastateltavat valittiin laajasti metsien hyödyntämiseen ja käyttöön liittyvistä sidosryhmistä, mm. metsäteollisuudesta, virkistyskäytöstä, luonnontuotealalta, hallinnosta, tutkimuksesta sekä kansalaisjärjestöistä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. KMS 2025 -hankesalkuista ja tulostuloksesta vastaavia virkamiehiä haastateltiin erillisen haastattelurungon pohjalta. Haastatteluun osallistuneiden nimet sekä haastattelurungot ovat raportin liitteissä 3–5.

Osana hankkeiden toteutuksen, tulosten ja vaikutusten arviointia toteutettiin 130 hankkeen vastuuhenkilölle suunnattu kysely. Koska monet toimivat vastuuhenkilöinä useissa hankkeissa, kohderyhmän kokonaismäärä oli 91 henkilöä. Sähköinen kysely toteutettiin webropol-työkalulla ajalla 27.9. – 15.10.2021. Kyselyyn vastasi yhteensä 35 hankevastaavaa (n. 39 %). Vaikka vastaajajoukko ei anna kattavaa kokonaiskuvaa hankkeiden toteutuksesta ja siihen liittyvistä seikoista, vastaajamäärä arvioitiin riittävän edustavaksi, ja tuloksia on hyödynnetty osana arviointia. Kyselyn tulokset on raportoitu liitteessä 6.

Arvioinnin loppupuolella 11.11.2021 toteutettiin etätyöpaja keskeisille metsien käytön ja hyödyntämisen sidosryhmille. Työpajan tavoitteena oli syventää ja varmentaa arvioinnin tuloksia. Työpajaan osallistui 27 henkilöä. Työpajan agenda on liitteessä 7.

Arvioinnin edistymistä esitettiin metsäneuvostolle ja sen alaiselle työvaliokunnalle seuraavasti: Alustavaa viitekehystä ja arviointikysymyksiä esiteltiin ja tarkennettiin työvaliokunnan kokouksessa 03.06.2021 ja esiteltiin metsäneuvostolle 18.6.2021. Arvioinnin alustavia tuloksia esiteltiin työvaliokunnan kokouksessa 02.12.2021 ja metsäneuvoston kokouksessa 10.12.2021.

Arvioinnin varsinaisena ohjausryhmänä toimi pienempi ryhmä MMM:n avainvirkahenkilöitä. Säännöllisissä kokouksissa varmistettiin hankkeen eteneminen ja käsiteltiin arvioinnin alustavia tuloksia.



Kuva 5. Arvioinnin toteutus ja aikataulu. Arviointi toteutettiin ajalla 17.05.2021-31.01.2022.

# 4 Toimintaympäristön muutokset

KMS 2025:n relevanssin arvioimiseksi tuotettiin näkemys keskeisimmistä metsäalan toimintaympäristön muutoksista ja siitä, miten KMS 2025 on toiminut näiden muutosten valossa. Toimintaympäristöanalyysi tarkastelee metsäpoliittisen päätöksenteon kannalta olennaisia tekijöitä – metsäsektorin ja metsänomistajakunnan muutokset, metsäalan organisaatiot, EU- ja kansallinen politiikka sekä globaalit megatrendit. Toimintaympäristön muutoksen kuvauksessa keskityttiin metsäalan muutoksiin, jotka ovat tapahtuneet KMS 2025 valmistelu-prosessin aikana ja sen jälkeen. Toimintaympäristön muutoksia tarkasteltiin soveltuvien osien kolmen ajanjakson kautta: 2010–2014, 2015–2019, ja vuodesta 2019 eteenpäin. Ensimmäinen ajanjakso kuvaa siten toimintaympäristöä ennen metsäpoliittista selontekoa ja KMS 2025:a, keskimäinen KMS 2025:n ensimmäisiä vuosia ennen päivitystä, ja kolmas päivityksen jälkeistä aikaa.

## 4.1 Megatrendit

Megatrendit ovat globaalisti tapahtuvia, yleisesti havaittavissa olevia kehitysprosesseja, joiden oletetaan jatkuvan edelleen. Ne tuovat haasteita ja mahdollisuuksia, joiden syntyyn toimijat eivät voi itse vaikuttaa. Koska megatrendit ovat tulleet jäädäkseen, toimijoiden täytyy sopeutua niiden vaikutuksiin (mm. EY 2015, Sitra 2020). Megatrendit on pyritty huomioimaan myös kansallisessa metsäpolitiikassa, mm. metsästrategioissa.

Suomen metsäsektorin kannalta merkittävimpinä megatrendeinä mainittiin 2010-luvulla globalisaatio, teknologinen kehitys, talouden palveluvaltaistuminen, kaupungistuminen, väestön ikääntyminen, energiankulutuksen kasvu, Aasian ja Afrikan väestön- ja talouden kasvu, ilmastonmuutos, luonnon monimuotoisuuden köyhtyminen ja luonnonvarojen niukkuus.

Megatrendit, joiden vaikutusten tulkinta metsäsektorille ei näytä muuttuneen 2010-luvulla ovat **palveluvaltaistuminen, kaupungistuminen, väestön ikääntyminen, energiankulutuksen kasvu, Aasian ja Afrikan väestön- ja talouden kasvu**. Nämä ovat tekijöitä, jotka lisäävät globaalisti elintasoja ja väestöä. Kuluttajien määrän kasvu johtaa metsäteollisuuden tuotteiden korkeampaan kysyntään pitkällä aikavälillä, mikäli muut tekijät kuten toiset megatrendit eivät muuta kulutuskäyttäytymistä. Esimerkiksi sahatavaran ja levytuotteiden globaali kysynnänkehitys ja sen ennusteet pohjautuvat näiden megatrendien vaikutuksiin.

**Globalisaation** arveltiin 2010-luvun alussa johtavan pitkällä aikavälillä metsäteollisuuden kannattavuuden laskuun, koska Suomen kilpailukyvyyn arveltiin laskevan (Tuotannon siirtyminen halpatuotantomaihin). Kilpailukyvyyn heikkoutena mainittiin kustannustaso, sijainti ja kasvuolot verrattuna nouseviin talouksiin ja plantaasimetsiä hyödyntäviin tehtaisiin. Korkean jalostusarvon tuotteiden nähtiin olevan Suomen metsäteollisuuden mahdollisuus. Samaan aikaan kuitenkin arvioitiin sellun globaalin kysynnän kasvun johtavan jo ennen vuotta

2020 globaaliin sellun tuotantovajeeseen. Globalisaatioon liittyvä kaupan vapautuminen monenkeskisten neuvotteluiden kautta (WTO) oli Dohan kierroksen myötä jäässä ja EU korvasi näitä suorilla vapaakauppasopimuksilla. (Hetemäki ym. 2011, Stubb 2012, Hänninen 2014, Koskinen & Valta 2017)

Globalisaation arveltiin 2010-luvun puolivälissä ilmenevän tulevaisuudessa vahvana keskinäisriippuvuutena, jossa globaalit toimitus- ja arvoketjut toimivat molempiin suuntiin. Globalisaatio tarjoaisi siten mahdollisuuksia hyödyntää sekä globaalia tuotantoa että myydä tuotteita globaaleille markkinoille. Lisäksi Aasian ja Afrikan megakaupungistumisen tuomat kysynnän mahdollisuudet nousivat esille. Kiinan nousu globaalisti vahvaksi toimijaksi ilmenee mm. sen halulla edistää uutta Silkkietä (mm. Kataja 2016).

Tultaessa 2020-luvulle uutena mahdollisena tulevaisuuden kehityksenä nähtiin valtioiden rinnalle nousevat globaalit verkostot, jotka muodostuvat mm. megakaupungeista, alueista ja suuryrityksistä. Toisaalta suurvallat pyrkivät asemansa turvaamiseen ja vahvistamiseen. (mm. Dufva 2020).

**Teknologian kehityksen** tulkittiin 2010-luvun alussa vaikuttavan merkittävimmin metsäsektorille sähköisen viestinnän kehityksen kautta. Sähköinen viestintä oli muuttanut informaation jakelua, ja painopaperin kulutuksen pitkäaikainen kasvu oli kääntynyt laskuun. Internetin odotettiin lisäävän pakkausmateriaalien käyttöä sähköisen kaupankäynnin kasvussa. Kuitenkin kokonaisvaltainen digitalisaatio nähtiin vasta pitkän aikavälin tulevaisuutena, kuten ubiikkiyhteiskuntana, jossa digitalisaatio on kaikkialla.

Teknologian kehitys mahdollisti mainonnan kohdentamisen tehokkaasti (mm. Google-hakukone) ja perinteisten ilmoitusten siirtymisen sähköisille alustoille. Tämä laski sanomalehtien kilpailukykyä näiden palveluiden osalta ja johti sanomalehtipaperin kysynnän laskuun.

Metsäsektorin toiminnassa digitaalisen teknologian kehityksen nähtiin olevan vielä erillinen osa, joka liitetään osaksi metsäsektorin toimintaympäristöä. Digitaalisten palveluiden osamisen arvioitiin olevan metsäalan ammattilaisten tulevaisuuden kannalta tärkeää ja vaativan koulutusta. Digitaalisten sovellusten käyttö ja internetin hyödyntäminen nähtiin olevan tulevaisuudessa kriittinen kilpailukykytekijä myös metsäalan yritysten menestymiselle. Teknologian arvioitiin tulevan metsäsektorille omien kanavien kautta, niin että metsäsektorin toimijat luovat digitaaliset sovellukset ja palvelut, joita käytetään tehostamaan työtä. (mm. Kosonen & Ikkänen 2010, Hänninen ym. 2013, Hänninen 2014, Hetemäki ym. 2011)

Sähköinen viestintä oli edennyt nopeasti 2010-luvun puoleen väliin tultaessa ja muodosti jo vaihtoehdon viestinnässä sanomalehti- ja kirjoituspaperille. Ilmaiset alustat, tiedonkäsittelymenetelmät ja tiedon jakaminen siirsivät tiedonvälityksen kokonaan uuteen aikakauteen. Teknologia ei enää korvannut paperia, vaan informaation käsittely ja käyttö muuttui. Arveltiin, että digitalisaatio ja Internet tulevat aiheuttamaan samanlaisen vallankumouksen kuin sähköisen käyttöönotto.

Viestinnän kehitystä ja informaation saatavuutta pidettiin demokratisoivina kehityksinä, joiden avulla päättäjät ja tutkijat voivat olla lähempänä kansalaisia ja kuluttajia. Samalla



metsien käyttöön liittyvän keskustelun arvioitiin tulevan avoimemmaksi ja metsäalan sidosryhmä laajenevan. (mm. Kataja 2016, Saarenmaa & Sauri 2017).

Vuoteen 2019 tultaessa teknologinen kehitys oli sähköisen viestinnän ja kommunikaation osalta edennyt laajalti käyttöön globaalisti ja syrjäyttänyt paperin jokapäiväistä käyttöä. Näköpiirissä ei ollut niin merkittäviä selkeitä uusia teknologioita, jotka tulisivat vaikuttamaan metsäsektorille, kuin oli 2010-luvun alussa. Metsien mallintamisen ja metsävaratiedon osalta mm. digitaaliset kaksoset ja virtuaalitodellisuus mahdollistavat aikaisempaa tarkemman kuvauksen metsistä ja niissä muutoksista. Se miten informaatiota käsitellään, hyödynnetään, käytetään ja liitetään osaksi muita palveluita, tulee tarjoamaan metsänomistajille uusia mahdollisuuksia ja välineitä päätöksentekoon.

**Ilmastonmuutos** vaikutti metsäsektorilla 2010-luvun alussa lähinnä energiapolitiikan kautta. Poliittinen ohjaus suosi biomassojen käyttöä energiaksi. EU:n vuodelle 2020 asetettujen uusiutuvan energiankäytön tavoitteiden arvioitiin johtavan pulaan energiaksi kelpaavasta puusta (mm. Mantau ym. 2010). Ilmastonmuutoksen hillinnän ennustettiin lisäävän biotalouden tuotteiden kysyntää, koska niiden hiilijalanjälki arvioitiin pieneksi. Kuitenkin ”Hiilivelka” käsite nousi esille tutkimuksissa ainakin jo vuonna 2010 koskien boreaalisten metsien käyttöä bioenergiaksi (Holtmark 2010). Puutuotteiden hiilivaraston huomioiminen nähtiin mahdollisuutena edistää pitkäikäisten puutuotteiden käyttöä. (Hetemäki & Hänninen 2013)

Kyoton sopimusta jatkettiin Dohassa 2012. Samaan aikaan uuden kunnianhimoisen laajalti sitovan sopimuksen uskottiin syntyvän 2015 (Helsingin Sanomat 2012). Toisaalta sopimuksen arveltiin pohjautuvan kansallisiin tavoitteisiin laajalti sitovien tavoitteiden sijaan (Hänninen ym. 2013). Tulevalla ilmastopopimuksella ajateltiin mahdollisesti olevan vaikutuksia Suomen metsäsektorille ja kansainväliseen metsäpolitiikkaan.

EU:n ilmastopoliitiikan arvioitiin heikentävän EU:n metsäsektorin kilpailukykyä ilmastopopimuksen ulkopuolella oleviin maihin nähden. Kuitenkin LULUCF:n vertailutasojen tavoitteet ja rajoitteet, eli EU:n sisäinen taakanjako, osoittautui merkittävämmäksi asiaksi. Tässä vaiheessa (Kyoto II kausi) vertailutasot olivat kuitenkin muotoiltu niin, että niiden vaikuttavuus ei ollut merkityksellinen kilpailukyvyyn kannalta. Kuitenkin pitkällä aikavälillä ilmasto- ja ympäristösopimusten arvioitiin muuttuvan ja monimutkaistuvan ja niihin vaikuttamista pidettiin tärkeänä. Ilmastonmuutoksen arvioitiin vaikuttavan positiivisesti Suomen luontomatkailuun ja sen kilpailukykyyn. (Valtioneuvoston kanslia 2008, Hetemäki ym. 2011, Hänninen 2014, Laturi ym. 2016)

Ilmastonmuutoksen arveltiin tuovan tulevaisuudessa Suomen taloudelle mahdollisuuksia, kun hiilineutraalisuustavoitteet lisääisivät puhtaan teknologian ja uusiutuviin raaka-aineisiin pohjautuvien tuotteiden kysyntää. Globaalisti ratkaisun avaimet nähtiin olevan käsissä, kunhan vain uutta teknologiaa otetaan käyttöön. Energian tuotannossa arveltiin olevan mahdollista saavuttaa uusiutuviin energianlähteisiin perustuva järjestelmä, koska tuuli- ja aurinkovoiman tuotantokustannukset olivat laskeneet merkittävästi. (mm. Kataja 2016)

Lähestyttäessä 2020-lukua tuli ilmeiseksi, että ilmastonmuutoksen osalta on siirrytty ajanjaksoon, jolloin jokapäiväisessä elämässä nähdään ilmastonmuutoksen vaikutukset sääilmiöihin. Ilmastopolitiikka oli edennyt ja sen vaikutukset olivat havaittavissa myös taloudessa mm. korkeampina energian hintoina. Vähähiilisyteen siirtymistä talouden toiminnassa pidettiin välttämättömänä askeleena. Siirtymistä tuki se, että uusiutuvan sähköenergian kohtuuhintaiset tuotantomahdollisuudet olivat kasvaneet, joka mahdollistaa mm. vedyn laajamittaisen käytön teollisissa prosesseissa ja energian varastoinnissa. Myös ilmastonmuutokseen ja siihen liittyvien riskien lisääntymiseen sopeutuminen nähtiin tulevaisuudessa tarpeelliseksi myös metsäsektorilla. Kansainvälisen ja EU-politiikan arveltiin ohjavan aikaisempaa selkeämmin myös Suomen ilmastopolitiikkaa. Yksityisen sektorin hiilikompensointi markkinat olivat merkittävässä kasvussa 2010-luvun lopulla. Globaalisti kompensointihankkeet toteutettiin pääosin kehitysmaissa. Suomessa kotimaisten toimijoiden kautta kompensoitiin noin 284 600 tCO<sub>2</sub> vastaava määrä päästöjä vuonna 2019. (Laine ym. 2021)

Huoli **luonnon monimuotoisuuden** köyhtymisestä nousi ajanjaksolla 2010–2014 megatrendiksi. Arvioitiin, että tuotanto ja luonnonvarojen kulutus tulee aiheuttamaan monimuotoisuudelle uhan, joka tullaan huomioimaan ohjauskeinoissa pitkällä aikavälillä. Huoli kulminoi aikaisempaa vahvemmasiksi kansainväliseksi ja kansalliseksi politiikaksi. IPBES eli Kansainvälinen biodiversiteetin ja ekosysteemipalvelujen paneeli aloitti toimintansa vuonna 2013. Suomessa laadittiin vuonna 2012 valtioneuvoston periaatepäätös luonnon monimuotoisuuden suojelun ja kestäväin käytön strategiasta. METSO-ohjelman vapaaehtoisuuteen perustuvasta suojelupolitiikasta oli saatu hyviä kokemuksia ja ohjelmalle laadittiin 2014 vuoteen 2025 ulottuva jatko-ohjelma. 2010-luvun alussa biotalous nähtiin ratkaisuna luonnonvarojen niukkuuteen, mutta myös teknologisen kehityksen myötä laajempaan kokonaistalouden siirtymänä uuteen ajanjaksoon, joka perustuu uusiutuvien raaka-aineiden käyttöön ja kierrätykseen. Ekosysteemipalveluiden nähtiin muodostavan tulevan biotalouden kivijalan, mutta niiden tarkempaa sisältöä ei lähdetty ennakoimaan. (mm. EU 2012, Hänninen ym. 2014, Biotalous 2014, Koistinen ym. 2015, Woźniak ym. 2021). 2010-luvun loppupuoliskolla nousi yhä suurempaan huolena uusiutuvien luonnonvarojen käytön biodiversiteettivaikutukset. (Ellen MacArthur Foundation 2016, Hellström 2018).

Luonnon monimuotoisuuden köyhtymisen osalta oli siirrytty 2020-luvulle tultaessa tilanteeseen, jossa puhuttiin akuutista ekologisesta kriisistä, joka näkyy myös taloudellisessa toiminnassa. Tilanteen heikkenemisen estämisen sijaan nähtiin tarpeelliseksi tavoitella ekologisen tilan parantamista. (mm. Dufva 2020). EU:n vuoden 2020 biodiversiteettistrategia ehdotti käyttöönotettavaksi luontoperusteisia ratkaisuja. Suojelun lisäksi strategia korosti talousmetsien luonnonhoidon tärkeyttä. Strategian vaikutukset Suomen metsäsektoriin tullaan kuitenkin näkemään vasta strategian kansallisen toimeenpanon täsmentyessä.

Yhteenvetona metsäsektorin osalta etenkin megatrendejä yhdistää informaation jakamisen demokratisoituminen. Periaatteessa jokainen ihminen on julkaisija, toimittaja ja vaikuttaja. Digitaalisten alustojen myötä jokainen halukas toimija pääsee osallistumaan

toimintaympäristöä koskevaan keskusteluun ja vaikuttamaan toimijoihin ja poliittisiin prosesseihin. Myös tutkimuksen täytyy olla entistä avoimempaa, kun tuloksia käsitellään entistä laajemman ja monipuolisemman yleisön kanssa. Metsäsektorin toimintaympäristössä luonnon monimuotoisuutta ja ilmastonmuutoksen hillintää koskevan informaation globaali jakaminen on välttämätöntä ottaa huomioon. Tiedon avoimuudella voidaan vähentää virheellisen informaation vaikutuksia ja samalla luoda markkinoita metsäsektorin palveluille ja tuotteille. Metsästrategia 2035 tulee valmistumaan maailmaan, jossa globaalit megatrendit tulevat voimakkaammin ja nopeammin vaikuttamaan metsäsektorin toimintaan. Samalla strategian tulisi olla metsäsektorin ohjenuora osallistumiseen globaaliin muutokseen ja kansainvälisen politiikan toteutukseen.

## 4.2 Metsäteollisuuden rakennemuutos

Metsäteollisuuden rakennemuutos on ollut 2010-luvulla merkittävä ja se on jatkumoa jo edeltävällä vuosikymmenellä alkaneeseen muutokseen, jota on tahdittanut paperin tuotannon väheneminen.

Suomalaisen metsäteollisuuden tuotantoa ohjaa viime kädessä maailmanmarkkinoiden kysyntä, johon vaikuttavat eritoten maapallon väestön kasvu, kaupungistuminen ja digitalisaatio. Kysynnän lisäksi siihen, mitä tuotetaan ja missä, vaikuttaa keskeisesti raaka-aineen ja työvoiman saatavuus, energian hinta ja logistiikka. Suomen metsäteollisuuden suurin rakenteellinen muutos vuosien 2005–2019 välillä oli paperin tuotannon ja viennin romahdus viestinnän digitalisoitumisen myötä. Samana ajanjaksona kartongin kysyntä kasvoi mm. verkkokaupan ja kotiinkuljetusten lisääntyessä. Kartongin vienti Suomesta kasvoi hieman kysyntää voimakkaammin. Sahatavaran ja vanerin globaalia kysyntää ja tuotantoa lisäsivät väestön kasvu ja kaupungistuminen. Suomen sahatavaran vienti kasvoi globaalia tuotantoa hitaammin. Sahatavaran viennin kasvusta huolimatta sahatavaran tuotanto väheni, sillä pientalorakentamisen vähenemisen myötä sahatavaran kotimaan kulutus väheni voimakkaasti.

Metsäteollisuuden puunkäytön rakenteen merkittävin muutos tarkastelujaksolla oli kotimaisen raakapuun käytön kasvu ja tuontipuun lasku. Vielä tarkastelujakson alkupuolella Suomen metsäteollisuuden käyttämästä puusta noin neljännes oli tuontipuuta, mutta Venäjän vuonna 2008 aloittamien vientirajoitusten myötä osuus laski ja vakiintui vajaan kuudennekseen.

Tuotannon automatisoiduttua ja paperin tuotannon vähennyttyä metsäteollisuus työllisti aiempaa vähemmän. Vuosina 2005–2009 Suomen metsäteollisuus työllisti keskimäärin 72 000 henkeä, vuosina 2010–2014 keskimäärin 57 000 ja vuosina 2015–2019 keskimäärin 50 000 henkeä. Kuitenkin metsätalouden työllisyys pysyi tarkastelujaksolla tasaisesti 21 000 työllisen tuntumassa. Metsäteollisuuden ja -talouden osuus Suomen kaikista työllisistä

oli vuonna 2005 noin neljä prosenttia ja vuonna 2019 enää reilut 2,5 prosenttia. Paperin tuotannon ja viennin vähentymisen myötä metsäteollisuuden merkitys Suomen kansantaloudelle oli vuonna 2019 alhaisempi kuin vuonna 2005.

Metsäteollisuuden tuotannon kilpailukyvyn kannalta investoinnit olemassa oleviin ja uusiin tuotantolaitoksiin olivat tärkeitä tuotannon tehostamiseksi ja kasvattamiseksi sekä ympäristökuormituksen vähentämiseksi. Vuosina 2010–2014 Suomen metsäteollisuuden alalla valmistui ainoastaan kaksi investointia, joiden arvo oli yli 40 miljoonaa euroa. Vuosina 2015–2019 investointitahti kiihtyi ja laitoksia valmistui kaikkiaan 13. Vuodesta 2020 alkaen yli 40 miljoonan arvoisia investointeja on valmistunut yksi ja kuudesta on tehty päätös elokuuhun 2021 mennessä.

Metsät nähtiin 2010-luvulla enenevässä määrin muunakin kuin perinteisten tuotteiden raaka-ainelähteenä. Vuonna 2012 käynnistynyt TEM:n Cleantechin strateginen ohjelma tähtäsi vihreän kasvun edistämiseen biopolttoaineita kehittämällä. TEM:n, MMM:n ja YM:n yhteinen Suomen Biotalousstrategia julkaistiin 2014. Strategiassa tavoiteltiin toimialojen tuotoksen ja työllisyyden kestäväää kasvua samalla kun vastataan globaaleihin ongelmiin. Uudet tuotteet lisäsivät myös perinteisen metsäteollisuuden tuotannon kannattavuutta silloin kun ne jatkojalostettaisiin sivuvirroista.

Metsäpolitiikan tulevaisuuden toimintaympäristön näkökulmasta keskeistä on Suomessa tuotettavien metsäteollisuustuotteiden kysyntä, metsäteollisuuden arvonlisäys ja panostukset tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Globaali väestön kasvu pitää yllä metsäteollisuustuotteiden kysyntää. Sen sijaan digitalisaatio ja ponnistukset hiilineutraaliuteen muuttavat kysyntärakennetta ja sitä mitä tuotetaan. Tutkimuksella ja tuotekehityksellä voidaan vastata kysynnän muutoksiin ja sopeutua tulevaan kysyntärakenteeseen. Merkittävä osa Suomen metsäteollisuuden tuottamista tuotteista on välttämättömyystuotteita, joita tullaan tuottamaan myös jatkossa. Kuitenkin kansantalouden kannalta on elintärkeää, että paperin tuotannon vähenemisen vanavedessä laskenut metsäteollisuuden arvonlisäys saadaan kääntymään kasvuun. Nykyisillä tuotteilla tätä ei saavuteta, vaan tarvitaan korkeamman arvonlisän tuotteita. Tämä puolestaan edellyttää järjestelmällistä ja pitkäjänteistä panostusta tutkimukseen ja tuotekehitykseen, sekä uusiin tuotteisiin liittyvien tuotantoinvestointien kohdentamista Suomeen.

## 4.3 Metsänomistajuuden muutokset

Kansallinen metsäohjelma 2015 (Maa- ja metsätalousministeriö, 2008) kirjasi yhdeksi tavoitteekseen kotimaisen puun käytön lisäämisen 10–15 miljoonalla kuutiometrillä. Samana vuonna Venäjä nosti puun vientitulleva, ja kotimaisten metsien rooli biotalouden raaka-ainelähteenä korostui. Siten metsänomistajakunnan ja tilojen rakennemuutoksen vaikutukset puun tarjontaan olivat vahvasti esillä 2000-luvulla.

Vuosien 2011 ja 2016 välillä muutokset omistajaryhmien osuuksissa yli hehtaarin metsätilojen pinta-alasta olivat melko vähäisiä. Rahastojen osuus on lisääntynyt vahvasti vuodesta 2015 alkaen, ja Metsäkeskuksen mukaan sijoitusrahastot omistavat nykyisellään yli 200 000 hehtaaria metsämaata eli noin prosentin. Myös yhteismetsien pinta-ala nousi 2010-luvun jälkipuoliskolla ja vuoden 2021 alussa yhteismetsien pinta-ala oli yli 700 000 hehtaaria. (Metsäkeskus, 2021).

Yksityismetsien metsämaan pinta-alan jakautuminen metsälöihin muuttui 2010-luvulla ja tämän kehityksen arvioidaan jatkuvan ainakin vuoteen 2050. Muutos näkyi erityisesti 20–100 hehtaarin kokoisten metsälöiden osuuden pienemisenä ja yli 200 hehtaarin tilojen osuuden kasvuna. Alle 10 hehtaarin tilojen osuus pysyi suurin piirtein samana (STV, 2021).

Metsänomistuksen pirstoutuminen ja tilakoon pieneneminen ovat olleet esille metsäpolitiikassa keskustelussa vahvasti vuodesta 1983, jolloin Metsä 2000 –ohjelmajaosto esitti metsälöiden pirstoutuminen ja metsäalojen keskikoon pienenemisen vaikeuttavan puuntuotantoa ja teollisuuden puuhoitoa. Pieni ja pirstoutunut metsätilakoko lisää puuntuotannon ja puunkorjuun yksikkökustannuksia ja siten alentaa kannattavuutta ja nostaa puunostajien transaktiokustannuksia. Kansallinen metsäohjelma 2015:n (Maa- ja metsätalousministeriö, 2008) yhtenä tavoitteena oli yksityismetsätilojen keskikoon kasvattaminen 50 hehtaariin vuoteen 2050 mennessä. Tilakoon suurentamisen nähtiin parantavan metsätalouden kannattavuutta ja kestävänsä metsätalouden harjoittamisen edellytyksiä sekä edistävän teollisuuden puuhoitoa. Metsätilakoon parantamiseksi asetettiin työryhmä, joka esitti ohjauskeinoja sukupolvenvaihdosten, tilakoon kasvattamisen ja metsätalouden edellytysten parantamiseksi. Lisäksi työryhmä esitti lainsäädännön kehittämistä uusien omistusmuotojen kuten kiinteistö- ja sijoitusrahastojen perustamiseksi ja perikuntamuotoisen metsänomistuksen lyhentämiseksi, sekä metsätilojen uusjakokäytäntöjen ja yhteismetsäomistuksen kehittämistä.

Kuolinpesien osuuden kasvu huolestutti metsäalalla vielä 2010-luvulla, vaikka niiden määrä oli jo kääntynyt laskuun. Kuolinpesät myivät yksityisiä henkilöitä hieman vähemmän puuta hehtaaria kohti vuodessa vuosien 2004–2008 välillä (Hänninen ym. 2011). Kuolinpesillä oli vuonna 2016 kerätyn tiedon perusteella selvästi eniten käyttämättömiä hakkuumahdollisuuksia hehtaarikohtaisesti tarkasteltuna (Haltia ym. 2017). Kuolinpesien osuus yksityismetsänomistuksesta on laskenut kolme prosenttiyksikköä vuosien 1999 ja 2019 välillä.

Yksityismetsänomistajakunnan rakennemuutoksen arvioitiin 2000-luvun lopulla kehittyvän siten, että vuonna 2020 metsänomistajakunnassa olisi tarkasteluajanjaksoa enemmän iäkkäitä, eläkeläisiä, yliopistotutkinnon omaavia ja naisia sekä entistä vähemmän maatalousyrittäjiä (Karppinen ja Ahlberg 2008). Ennusteen suunta oli oikea. Metsänomistajien keski-ikä nousu sekä yliopistotutkinnon suorittaneiden osuus on jopa ennustettua suurempi (Karppinen ym. 2020). Vuoteen 2030 mennessä ennustettiin palkansaajien nousseen suurimmaksi omistajaryhmäksi, kaupungistuminen ja etämetsänomistuksen yleistyvän sekä vähitellen metsänomistajakunnan ikääntymiskehityksen pysähtyvän sukupolvien välisen

ikäeron kasvaessa ja suurten ikäluokkien luopuessa metsäomaisuudestaan (Rämö ym. 2009).

Metsänomistuksen tavoitteita koskevissa tutkimuksissa arvioitiin metsänomistuksessaan virkistys- ja luontoarvoja korostavien tai tavoitteiltaan epätietoisten osuuden lisääntyvän rakennemuutoksen myötä (mm. Rämö ym. 2009, Päivinen ym. 2016). Näin ei ole kuitenkaan vuosien 2010–2020 välillä tapahtunut, vaan virkistyskäyttöä painottavien osuus on laskenut ja epätietoisten pysynyt suurin piirtein samana. Sen sijaan turvaa ja tuloja tai metsässä tekemistä omistuksessaan korostavien osuus on noussut (Karppinen ym. 2020).

Ikääntyminen yli 75 vuoden vähentää tutkimusten mukaan puunmyyntiä. Osasyynä myymättömyyteen on monella perinnönjättömotiivi ja myös epätietoisuus tilan metsätaloudellisesta merkityksestä ja omaisuuden siirron mahdollisuuksista (Haltia ym. 2017). Tutkimusten johtopäätökset kehottivatkin neuvontaorganisaatioita tarjoamaan metsänomistajille palveluita metsätilasta luopumisen suunnitteluun ja järjestämiseen. Yhtenä vaihtoehtona on esitetty metsätilojen sukupolvenvaihdon edistämistä.

Metsätaloudellisesti hiljaisten metsänomistajien aktivoiminen keinona ehdotettiin 2010-luvun lopulla entistäkin tarkempaa omistajan tavoitteiden ja toivomusten huomioon ottamista neuvonnassa ja metsätoimenpiteissä (Haltia ym. 2017). Tulosten mukaan suurelle osalle hiljaisista metsänomistajista virkistyskäyttö, kotitarvepuun hankinta ja luonnonsuojelumotiivit ovat tärkeitä. Siten heidän metsissään toteutuu osin muut KMS 2025:n painottamat tavoitteet metsien käytössä. Hiljaisista metsänomistajista 56 prosenttia ei ollut halunnut myydä puuta siksi, että ei halunnut avohakkuuta metsäänsä. Vuoden 2014 metsälain uudistus saattoi siten tuoda lisää puunmyyjiä markkinoille vaihtoehtoisten metsänhoitomenetelmien yleistyessä.

Eri tutkimuksissa painotettiin myös digitalisaation mahdollisuuksia ja kehitystarpeita metsänomistajien palveluiden edistämiseksi. Digitalisaation ja valtakunnallisen metsävaratiedon mahdollistamalla työvälillä ja alustoilla metsäammattilaisten olisi helpompaa lähestyä metsänomistajia ja tunnistaa tavoitteiltaan erityyppisiä metsänomistajia. Suomen metsäkeskuksen vuonna 2016 tekemän hiljaisten metsänomistajien neuvonnan tuloksena lähes kolmasosa teki vuoden aikana metsänkäyttöilmoituksen tai haki Kemera-tukea.

## **4.4 Kansallinen metsäpolitiikka ja metsäorganisaatiot**

Metsiin liittyvien muiden kuin puuntuotannollisten arvojen, mm. monimuotoisuuden turvaaminen, ilmastonmuutokseen varautuminen, metsien virkistyskäytön ja luontomatkailun kasvu, korostuminen sekä muu metsien käytön kehitys lisäävät eri käyttömuotojen

yhteensovittamisen haasteita. Hallitusohjelmien metsiä koskevat sisällöt ovat 2010-luvulla painottaneet eri tavoin kestävyys- ja ympäristöpolitiikan eri näkökulmia.

Kataisen hallitusohjelma (Valtioneuvoston kanslia, 2011) käynnisti metsäalan strategisen ohjelman (MSO) metsäsektorin kilpailukykyyn ja uudistamisen edistämiseksi. Tavoitteena oli: ”jalostusasteen nostaminen, perusmetsäteollisuuden toimintojen vahvistaminen, puun käytön ja puurakentamisen lisääminen ja uuden yritystoiminnan luominen uusien innovaatioiden ja tuotteiden kautta. Puunhankintaa estävät tai hidastavat tekijät käydään läpi ja tehdään tarvittavat toimenpide-ehdotukset.” Keinoina oli mm. metsälainsäädännön uudistaminen, jolla edistettäisiin kestävä ja nykyistä monipuolisempaa metsänhoitoa ja metsien uudistamista, joka turvaisi myös metsien monimuotoisuuden ja monikäytön. Ohjelmassa linjattiin myös mm. metsänhoitoyhdistyslain muuttaminen ja puurakentamisen edistäminen. Myös ilmastopoliittika oli vahvasti mukana ohjelmassa.

Sipilän hallitusohjelma (Valtioneuvoston kanslia, 2015) jatkoi samoilla linjoilla edellisen ohjelman kanssa. Puun käyttöä haluttiin monipuolistaa ja lisätä 15 miljoonalla kuutiometrillä vuodessa sekä jalostusarvoa nostaa. Metsätalouden kasvattaminen ja yrittäjämäinen metsätalous oli tavoitteena, johon päästäisiin mm. edistämällä sukupolvenvaihdoksia, lisäämällä metsä- ja yrittäjävähennystä sekä nopeuttamalla perikuntien elinkaarta. Metsävaraintietojen ja sähköisten palveluiden kehittämiseen ja hyödyntämiseen tuli panostaa. Ilmastonmuutoksen haasteet nähtiin myös mahdollisuutena suomalaisen elinkeinoelämän kilpailukykyyn kannalta. Metsien monimuotoisuuden turvaaminen ei ollut erityiskohteena ohjelmassa ja METSO-ohjelman rahoitus romahti Sipilän kaudella. Hallitusohjelmaan kuului 600 miljoonaa euroa liikenneverkon korjausvelan vähentämiseksi tähtäävä ohjelma. Tällä pyrittiin vastaamaan huoleen infrastruktuurista tilanteessa, jossa mm. metsäteollisuuden biotuetinvestointien ja puutuoteteollisuuden hankkeiden myötä kuljetustarve olivat kasvussa.

Marinin hallitusohjelma (Valtioneuvoston kanslia, 2019) painotti muita enemmän metsiä hiihdeliikkeen ja -varastoina sekä niiden roolia luonnon monimuotoisuuden turvaamisessa. Myös kestävä metsätalouden rahoitusjärjestelmän uudistamisessa tuli ottaa huomioon hiihteläisten kasvattaminen ja luonnon monimuotoisuuden parantaminen aktiivisten ja oikea-aikaisten hoitotoimien rinnalla, METSO-ohjelman rahoitusta nostettiin YM:n hallinnon alalla ja valmisteltiin Helmi-elinympäristöohjelma. Talousmetsien luonnonhoito ja jatkuvan kasvatuksen menetelmät nähtiin keinona talousmetsien monimuotoisuuden säilyttämisessä. Bioenergiaa ei mainittu ohjelmassa, ja turpeen energiakäytön vähentämiseen kohdistettiin vahvoja tavoitteita. Metsien roolia puuraaka-aineen tuottajana ei korostettu, eikä puun tarjontaan tai metsätila- tai metsänomistajakunnan rakenteeseen kohdistettu tavoitteita.

Metsälain uudistus 2014 (Metsälaki, 2014) salli metsänomistajille vapaamman päätöksenteon metsien käytössä ja hyödyntämisessä. Muutos mahdollisti mm. jatkuvan kasvatuksen käytön ja poisti järeys- ja ikävaatimukset uudistushakkuista, mikä vastasi tarpeeseen monipuolisista ja metsänomistajan tavoitteet kohtaavista metsänhoitotavoista. Metsätietolain muutoksen perusteella valtaosa Metsään.fi:n aineistosta tuli avoimesti saataville

sähköisessä muodossa (Laki Suomen ... 2011). Avoin aineisto kattaa tietoa kasvupaikoista ja puustosta, erityisen tärkeistä elinympäristöistä, vesiensuojelusta sekä metsien käytöstä, mutta ei metsänomistajien henkilö- tai yhteystietoja.

Valtion ohjaamissa metsäorganisaatioissa on tapahtunut useita muutoksia 2010-luvulla. Vuonna 2012 perustettiin Suomen metsäkeskus. Valtakunnalliseen organisaatioon fuusioitiin entiset 13 alueellista metsäkeskusta. Samalla metsäsuunnittelu- ja metsänparannustehtävät erotettiin omaan liiketoimintayksikköön, nimeltään Otso Metsäpalvelut. Sektoritutkimuslaitokset Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT), Metsäntutkimuslaitos (Metla) sekä Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos (RKTL) yhdistettiin Luonnonvarakeskukseksi, joka aloitti toimintansa vuoden 2015 alussa. Metsähallituksen omistajapoliittisissa linjauksissa vuosille 2016–2020 korostui liiketoiminnan tehokkuuden ja kannattavuuden parantaminen. Samalla ohjattiin Metsähallitusta olemaan kilpailematta tarpeettomasti yksityisten metsämaan ostajien kanssa, jotta yksityismetsien tilakoon kasvattaminen ei häiriinny. Uusissa linjauksissa 2020–2024 korostetaan kaikkien kestävyysosa-alueiden – taloudellisen, ekologisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyysosa-alueiden – huomioimista ja yhteensovittamista ja lasketaan tulostavoitetta. Valtionhallinnon ulkopuolella myös yhdistyskentässä tapahtui oleellisia muutoksia, kun laki metsänhoitoyhdistyksistä muuttui vuoden 2015 alussa siten, että metsänhoitomaksun pakollisuus poistettiin, yhdistysten toimialueet vapautettiin ja liiketoimintaa koskevat rajoitukset poistettiin (Laki metsänhoitoyhdistyksistä, 2015).

Vuonna 2012 avautui Metsäkeskuksen Metsään.fi -palvelu, jolla metsänomistaja pääsee suoraan käsiksi metsistään kerättyihin metsävaratietoihin. Palvelu yhdistää myös metsäpalveluyrittäjät metsänomistajien kanssa. Vuoden 2018 lopussa noin 110 000 metsänomistajaa oli kirjautuneena palveluun. Määrä oli noin kolmannes yli kahden hehtaarin metsätiloista. Digipohjaisia palveluita kehitettiin myös yksityisellä sektorilla. Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK:n ja metsänhoitoyhdistysten Puumarkkinat.fi aloitti vuonna 2014 ja Kuutio.fi vuonna 2017 puukaupan digitalisoimisen.

Verotuksessa toteutettiin vuoden 2017 alusta sukupolvenvaihdoksia edistävä metsälahjavähennys. Samoin metsätaloutta koskeva yrittäjävähennys sekä yhteismetsiä koskeva yhteisetuusia koskeva verokannan lasku 28 prosentista 26,5 prosenttiin astuivat voimaan vuonna 2017. Seuraavan vuoden alusta voimaan tuli varainsiirtoverolain muutos, joka helpotti siirtymistä osakeyhtiömuotoiseen metsänomistukseen. Nämä verotukselliset muutokset tehtiin edistämään metsätalouden puuntuotannon kannattavuutta ja lisäämään puuntarjontaa.

Luontomatkailun ja virkistyskäytön talous- ja työllisyysvaikutuksista ei ole kunnollista tilastotietoa, suojelualueita lukuun ottamatta, mikä vaikeuttaa niiden toimintaympäristön hahmottamista ja tapahtuneen kehityksen seuraamista. Luontoon perustuva palveluliiketoiminta kuitenkin keskittyy pitkälti kansallispuistojen ympärille, ja konkreettinen palveluliiketoiminnan kysyntä yksityisten maanomistajien metsille on vähäistä. Kansallispuistojen kävijämäärät ovat olleet kasvussa koko 2010-luvulla, ja käyntien määrä on tuplaantunut vuosikymmenen aikana. Koronapandemia johti käyntimäärien reiluun kasvuun vuosina 2020–



2021. (Saaristo ym. 2018, Tyrväinen ym. 2018). Luonnonvirkistyskäytön strategiatyö käynnistyi vuonna 2021 hyödyntäen mm. Otakantaa.fi palvelua. Strategian tavoitteena on lisätä tietämystä virkistyskäytön hyödyistä ja selkeyttää luonnon virkistyskäytön edistämistä.

## 4.5 Kansainvälinen/EU-politiikkakehitys

EU:n perussopimuksissa ei nimenomaisesti käsitellä metsäpolitiikkaa, joten toimivalta metsiin liittyvässä päätöksenteossa on ollut pääasiassa jäsenvaltioilla. Monet EU:n toimenpiteet vaikuttavat silti jäsenvaltioiden ja sen ulkopuolisten valtioiden metsiin ja metsätalouden perustuvaan elinkeinotoimintaan. 2010-luvun alkupuolella määritettiin CAP:n (2014–2020), EU:n metsästrategian (2013–2020) sekä EU:n biodiversiteettistrategian (2011–2020) tavoitteet, jotka osaltaan ohjasivat EU:n päätöksentekoa vuoteen 2020 asti. Metsäasioita käsiteltiin pääasiassa hyvin yleisellä tasolla ja metsäasioiden päätöksenteko ja kompetenssi käsiteltiin pääasiassa jäsenmaissa. Tutkimuksien mukaan EU:n metsästrategia ei ole onnistunut huomioimaan koko metsäsektorin monimuotoisuutta tai tuomaan johdonmukaisuutta ja yhteistyötä päätöksentekoon eri osastojen välillä.

Kansainvälisen päätöksenteon vaikutukset lisääntyivät kasvavissa määrin suomalaisen metsäsektorin toimintaan 2010-luvulla, sillä päätöksentekijät olivat yhä tietoisempia monitaivoitteen metsänhoidon potentiaalista globaalien ratkaisujen mahdollistajana. Arviointikauden alkuvaiheessa Barroson EU:n komissio suhtautui aktiiviseen metsänhoitoon ja -sektoriin mahdollisuutena, sillä strategiat painottivat puun kokonaisvaltaista ja monipuolista hyödyntämistä sekä fossiilisten raaka-aineiden korvaamista uusiutuvilla. Biotalous ja uusien innovaatioiden sekä bioenergian merkittävä potentiaali nähtiin alueellisen kehityksen vahvistamisessa sekä lisäarvon ja työpaikkojen luojana, erityisesti maaseutualueilla. Metsätalouden ja -teollisuuden sivuvirtojen sekä -tuotteiden hyödyntämisellä bioenergiaksi oli merkittävä rooli. EU:n päätöksenteko viisinkertaisti bioenergian ja 25-kertaisti biopolttoaineiden hyödyntämisen verrattuna 2000-luvun alkuun.

Junckerin EU:n komission (2014–2019) aikana tapahtui merkittäviä muutoksia, joissa korostuivat ilmastonmuutoksen hillintä, luontopohjaiset ratkaisut, ekosysteemipalvelut sekä EU:n riittämättömyys maankäyttösektorin monimuotoisuutta ja -tavoitteisuutta tukevien toimenpiteiden toteuttamisessa. Yllä mainitun komission toimikaudella toimintaympäristöön vaikuttivat erityisesti myös YK:n Pariisin ilmastopöytäkirja, YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja agenda 2030 sekä YK:n metsästrategia 2017–2030. Erityisesti bioenergian laajamittainen hyödyntäminen ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi kyseenalaistettiin verrattuna edellisen komission toimintaan.

Bioenergian merkittävän lisäyksen nähtiin johtavan kestävämpiin sosiaalisiin ja taloudellisiin vaikutuksiin globaalisti, sekä mahdollisesti jopa fossiilisia polttoaineita korkeampiin kasvihuonekaasupäästöihin. Bioenergian kestävyys takaamiseksi EU:n komissio laati

uusiutuvan energian raaka-aineiden kestävyyskriteerit RED II-direktiivissä sekä ILUC-direktiivin. Direktiivien tarkoituksena oli luoda kestävyyskriteerejä, jotka raaka-aineiden tulisi täyttää, jotta niiden tuottamat päästövähennykset voitaisiin huomioida kansallisessa päästöraportoinnissa. EU:n biotalousstrategiassa ja kiertotalouden laatimisessa korostettiin myös biomassojen kaskadiperiaatetta ja resurssitehokkuutta.

Pariisin ilmastopimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi Euroopan komissio laati pitkän aikavälin ilmastostrategian vuoteen 2050 sekä LULUCF-asetuksen. Nämä päätökset korostivat luontopohjaisten ratkaisujen sekä biogeenisten hiilinielujen ja -varastojen merkitystä ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi kustannustehokkaasti. EU komissio luonnostelee ilmastolakia, jonka tavoitteena on saavuttaa hiilineutraali EU vuoteen 2050 mennessä, jossa LULUCF-sektorilla ja erityisesti metsillä nähdään jopa -500 Mt CO<sub>2</sub>-ekv. hiilinielutavoitteet.

Maankäytönsektorin hiilinielujen ja -varastojen merkityksen kasvaessa, bioenergiaan liittyvä keskustelu biomassojen kestävydestä laajeni koskemaan yleisesti kaikkia metsäpohjaisia biomassoja ja -taloutta. YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi on päätöksentekijöiden kehitettävä toimintamalleja, joka huomioisi erilaisten ekosysteemipalveluiden sekä eri sektoreiden välisten vuorovaikutuksien vaikutuksia.

Metsäpolitiikkaan vaikuttavien strategioiden, direktiivien ja asetusten määrä kasvoi 2010-luvulla, mikä kuvastaa hyvin metsiin liittyvän päätöksenteon monipuolistumista. EU:n komissiossa metsiin liittyviä ratkaisuja tehtiin kahdeksassa eri pääosastossa. Tämä vaikeutti johdonmukaista ja pitkäjänteistä päätöksentekoa ja johti ristiriitaisuuksiin eri toimenpiteiden sekä strategioiden välillä, sekä niiden välisiin jännitteisiin prioriteettien määrittelyssä. Ilman yhtenäistä koordinaatiota EU:n komission sisäisessä työskentelyssä ja kansallisen metsäpolitiikan päätösvallan heikentyessä, EU-politiikan vahvistumisen seuraamukset metsätaloudelle ja -teollisuudelle ovat vaikeasti ennakoitavia. Esimerkiksi, Ursula von der Leyenin komissio julkaiseman EU vihreän kehityksen ohjelman perusteella LULUCF, RED II sekä muita metsäsektorille tärkeitä päätöksiä avataan uudelleen käsiteltäväksi kunnianhimoisten ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi, vaikka RED II-direktiivin kansallisen täytäntöönpanon ohjeistukset tulivat voimaan vasta kesäkuussa 2021.

Nykyisen komission aikana päivitetään merkittäviä metsäsektorin toimintaympäristöön vaikuttavia strategioita, kuten esimerkiksi biodiversiteetti- ja metsästrategia sekä EU:n yhteinen maatalouspolitiikka (CAP 27). Pitkällä aikavälillä maankäyttösektorin hiilinielujen ja -varastojen merkitys EU:n ilmastoneutraalisuuden saavuttamiseksi tulee korostumaan merkittävästi.

Yksityisellä sektorilla tämä nähdään yksityisten kompensatiomarkkinoiden kehittymisenä. Yksityisten kompensatiomarkkinoiden kehittämiseksi EU:n komissio pyrkii rakentamaan yhtenäisiä laskentasääntöjä ja toimenpiteitä EU Carbon Farming -aloitteella sekä sertifiointia kehittämällä. EU komission tarkoituksena on käynnistää standardisointi ja kompensatiomarkkinoiden sertifiointin kehittäminen vuoden 2021 loppupuolella. EU:n biodiversiteetti-strategian ja EU:n metsästrategian mukaisesti komissio tulee kehittämään myös muiden ekosysteemipalveluiden kaupallistamista sekä taloudellista arvottamista.

Bio- ja kiertotalouden poikkisektoraaliset toimintamallit muuttavat säätely- ja toimintaympäristöä yhä verkostomaisemmaksi, jolloin metsäsektoriin vaikuttavien näkökulmien ja sidosryhmien lukumäärä kasvaa, niin kotimaassa kuin EU:ssa. Nämä vaikutukset voivat olla ajoittain vaikeasti ennustettavia.

Komissio on luomassa myös uutta sitovaa lainsäädäntöä ja määritelmiä metsiin liittyen, kuten esimerkiksi EU:n biodiversiteetti- ja metsästrategian mukaisesti vanhojen metsien määritelmän, sekä luomaan tavoitteet näiden suojelulle sekä ennallistamistavoitteille. Komissio pyrkii korostamaan myös luonnonläheisemmän metsänhoidon merkityksestä vapaaehtoisella ohjeistuksella sekä mahdollisesti sertifiointilla. EU:n päätöksenteon vaikutukset suomalaiseseen metsäsektoriin tulevatkin kasvamaan tulevaisuudessa, mutta vaikutuksien ennakointi on yhä vaikeampaa poikkisektoraalisessa ja verkostomaisessa toimintaympäristössä.

## 4.6 Yhteenveto toimintaympäristön muutok- sista

Suurin muutos toimintaympäristössä on ollut ilmastonmuutoksen ja luonnon monimuotoisuuden korostuminen metsäpolitiikassa kansainvälisen päätöksenteon tavoitteiden, julkisen keskustelun ja sidosryhmien mielipiteiden muodostuksen kautta. Ilmastonmuutoksen hillintä ja luonnon monimuotoisuuden turvaaminen näkyvät aikaisempaa selvemmin myös hallitusohjelman kirjauksissa metsiin liittyen. Vastuullisuuden vaatimus trendinä on lisääntynyt, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla, informaation saatavuuden ja julkaisemisen demokratisoitumisen kautta. Aktiivinen metsäalan keskustelu ja sidosryhmien laaja-alastuminen etenkin ilmastonmuutoksen ja monimuotoisuuden myötä on kasvanut etenkin informaation saamiseen ja levittämiseen mm. sosiaalisen median kautta, mahdollistaen ongelmien ja epäkohtien esiin nostamisen kenelle tahansa. Keskustelu on myös polarisoitunut, ja ääripäät pääsevät paremmin esille, mutta tämä ei tarkoita välttämättä sitä, että mielipiteet olisivat polarisoituneet. Samalla kun metsäalan keskusteluun osallistuu entistä laajempi ja moniarvoisempi joukko, sen tempo on nopeutunut. Myös kansainväliset megatrendit voimistuvat ja ilmenevät aikaisempaa nopeammin Suomen metsäsektorin toimintaympäristössä. Ilmastonmuutoksen ja monimuotoisuuteen liittyvät trendit vaikuttavat suoraan toimintaympäristöön, mutta myös välillisesti EU:n ja muun kansainvälisen politiikan kautta.

Suomen metsien hyödyntämiseen vaikuttaa myös kasvavissa määrin EU:n päätöksenteko, jonka ennakoiminen ja huomioiminen kansallisessa päätöksenteossa on muuttunut haastavammaksi. Nykyisen komission aikakaudella metsiin liittyvä keskustelu ja päätöksenteko on painottanut ekologista kestävyyttä, kuten esimerkiksi hiilinielujen ja -varastojen sekä luontopohjaisten ratkaisujen merkitystä EU:n vihreän kehityksen ohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi. EU-komissio pyrkii mm. osana EU:n biodiversiteettistrategiaa 2030 esittämään

tavoitteita sekä määrityksiä luonnon monimuotoisuuden edistämiseksi sekä luonnonläheisemmän metsänhoidon menetelmiksi.

EU:n sääätely ja metsäalan ulkopuolisten sektoreiden vaikutus toimintaan on kasvanut odotettua nopeammin ja laajemmaksi. Pitkäjänteinen ja ylisukupolvinen suunnitelmallisuus päätöksenteossa, joka perustuisi tieteelliseen tietoon, on jäänyt jossain määrin paitsioon. EU:n metsäpolitiikassa näkyy kansalaisten moninainen suhtautuminen, kokemukset, tieto ja arvot metsiin liittyvissä kysymyksissä aiempaa enemmän. Myös hiilinielujen ja kompensoinnin kysynnän kasvu ja markkinoiden kehittyminen metsäsektorin ulkopuolelta on yllättänyt kasvunopeudellaan. Turpeen energiakäytön loppumisen nopeus ja metsäsektorin varautumisen tarve energiapuun ja kasvuturpeen osalta muodostaa myös haasteita nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, johon vaikuttavat muutoksien nopeuden kiihtyminen, niin päätöksenteossa kuin markkinoilla.

Metsien virkistyskäyttö sekä jokamiehenoikeuksien hyödyntäminen ovat korostuneet COVID-19 aikana. Kansalaisten liikkuminen ja havainnointi metsissä lisää myös kiinnostusta metsäympäristössä tapahtuviin muutoksiin, mikä saattaa lisätä ristiriitoja ja some-keskustelua metsänomistajan oikeuksien ja kulkijoiden toiveiden välillä.

Yhteenvetona voidaan nähdä metsäsektorin toimintaympäristön ja sidosryhmien avautumisen sekä laajentumisen viime vuosina. Vastuullisuuden, ilmastonmuutoksen ja luonnon monimuotoisuuden merkityksen kasvun myötä metsiin ja niiden käyttöön ja hyödyntämiseen liittyy yhä enemmän vaatimuksia, jotka voivat olla ristiriitaisia keskenään. Vaikutusmahdollisuudet metsäsektorin toimintaympäristöön ovat avautuneet henkilöille ja menetelmille, joilla ei ole ennen ollut mahdollisuutta osallistua siihen. Etenkin ilmastonmuutos ja biodiversiteettikato ovat teemoja, jotka herättävät laajasti keskustelua, mutta virkistyskäyttöön liittyvät asiat yllättävän vähän. Suoran vaikutuksen lisäksi sidosryhmien vaikutukset ilmenevät EU:n toiminnan ja lainsäädännön kautta.

# 5 Strategisen vision, päämäärien, tavoitteiden ja mittareiden toimivuuden arviointi

## 5.1 Strategisen vision, päämäärien, ja tavoitteiden toimivuus suhteessa toimintaympäristöön

Strategian vision, päämäärien ja tavoitteiden tulisi ottaa huomioon alan toimintaympäristössä tapahtuvat ja ennakoitavissa olevat muutokset. Strategia voi vastata muutoksiin niitä hyödyntämällä alan hyväksi, sopeutumalla minimoiden epätoivottavat vaikutukset hallitusti tai pyrkien torjumaan tai muuttamaan muutoksen suuntaa.

KMS 2025:n visio ja kolme päämäärää on asetettu metsäpoliittisessa selonteossa 2014 (maa- ja metsätalousministeriö, 2014).

Strategian visiona on *Metsien kestävä hoito ja käyttö on kasvavan hyvinvoinnin lähde*.

Strategiset päämäärät:

- 1) Suomi on kilpailukykyinen toimintaympäristö metsiin perustuville liiketoiminnoille.
- 2) Metsäala ja sen rakenteet uudistuvat ja monipuolistuvat.
- 3) Metsät ovat aktiivisessa, taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävässä ja monipuolisessa käytössä.

Päivitetyn metsästrategian kolmea päämäärää toteuttaa 27 tavoitetta, jotka on ryhmitelty seitsemäksi tavoitekokonaisuudeksi (liite 1).

KMS 2025:n päivityksessä huomioitiin aiempaa selkeämmin mm. ilmastokestävyys ja metsäluonnon monimuotoisuuden turvaaminen toimintaympäristön muutoksen mukaisesti. Toitusta tukevaan hankesalkkuun lisättiin myös kansainvälistä metsäpolitiikkaa ja EU-vaiuttamista sekä puusta valmistettavia tuotteita koskevia hankkeita.

Strategian päämäärät ja visio vastaavat asiantuntija-analyysin ja sidosryhmähaastattelujen perusteella hyvin toimintaympäristöä. Viime vuosina yhä vahvemmin kansallisessa, EU- ja kansainvälisessä politiikassa ja markkinoillakin esiin nostettu metsien hoidon kokonaiskestävyys korostuu myös visiossa. Vision loppuosan toteutuminen vahvistui täysin

ennakoimattoman COVID-19 pandemian aiheuttaman lisääntyneen luontovirkistämisen ja kotimaisen luontomatkailun siivittämänä, mutta myös puuntuotantoon pohjautuva aineellinen hyvinvointi on vahvistunut puun kysyntää tukevien investointien ja uusien tuotteiden myötä. Puun jatkojalostuksen tuottama arvonalisäys sen sijaan on laskenut, mikä oli ennakoitavissa jo päivitystä valmisteltaessa.

Kehittyvien maiden keskiluokkaistuessa ja väestön lisääntyessä puupohjaisten tuotteiden globaali kysyntä on lisääntynyt, erityisesti hygieniatuotteissa, pakkausmateriaaleissa ja saha- ja levytuotteissa. Strategian **päämäärä kilpailukykyisestä toimintaympäristöstä metsiin perustuville liiketoiminnoille** ja sitä tukevat tavoitteet ovat linjassa puun kestävä käytön kanssa. Haastatellut asiantuntijat nostivat esiin etenkin tiettyjä toimintaympäristössä strategian voimassaoloaikana tapahtuneita muutoksia. Erityisesti EU:n metsiä koskevien päätösten ja politiikkojen vahvistuminen ja sen vaikutukset strategiatoteutukseen mainittiin useasti. Metsästrategiassa näkyy kansainvälisen politiikan vaikutukset, mutta haastatteluissa metsästrategian ei nähty sisältävän riittävästi selkeitä tavoitteita kansainvälisen tai EU:n metsäpolitiikkaan vaikuttamiseen. Haastatteluissa tuli esiin se, että kansallisen metsäpolitiikan kykyä vaikuttaa EU:n päätöksentekoon tulisi vahvistaa nykyisestä. Yhtenä tavoitekokonaisuutena on *Kansainvälinen metsäpolitiikka ja EU-vaikuttaminen edistävät kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamista, ja metsäalan toimintaedellytyksiä sekä vahvistavat kansainvälisiä liiketoimintamahdollisuuksia*. Lisäksi strategian hankesalkussa nostettiin *Kansainvälinen metsäpolitiikka ja EU-vaikuttaminen* esiin. Monet sidosryhmäedustajat kuitenkin korostivat, että kansainväliseen ja EU-politiikkaan vaikuttaminen sekä uudet puutuotteet tulisi nostaa strategiassa selkeämmin esiin, tai vaihtoehtoisesti painottaa niitä muissa metsäalaa koskevissa strategioissa. Haastattelujen mukaan ministeriöt eivät ole aina löytäneet yhtenäistä linjaa metsiin kohdistuvien, osin ristiriitaistenkin tavoitteiden yhteensovittamisessa ja kansainvälisessä vaikuttamisessa, ja metsien käyttöä ja hoitoa koskevat muut politiikat, kuten energia-, ilmasto- ja biodiversiteettipolitiikat eivät ota riittävästi huomioon metsäalan toimintaedellytyksien edistämistä. Taustalla tässä lienee ainakin osin se, että suuri osa ministeriöiden välisestä sinänsä sujuvasta yhteistyöstä ei näy ulkopuolisille ryhmille.

**Päämäärä metsäalan osaamisen ja sen hallinnon monipuolistumisesta** nähtiin hyvänä sidosryhmähaastatteluissa. Päämäärä vastaa hyvin toimintaympäristöön muutoksiin niin metsänomistajien, kuluttajien ja alan elinkeinotoiminnan monipuolistuvissa tavoitteissa ja arvoissa, että tutkimukseen pohjautuvan tiedon ja osaamisen kasvavassa tarpeessa. Toisaalta haasteena tunnistettiin, että päämäärän alaiset tavoitteet painottuvat edelleen pääasiassa metsätalouden ja siihen pohjautuvien toimialojen tarpeisiin.

Strategian vahvuutena nähtiin erityisesti, että se korostaa **aktiivisen monitavoitteisen metsänhoidon merkitystä** tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös sidosryhmähaastatteluissa tunnistettiin metsien merkityksen ja roolin lisääntyminen luonnon monimuotoisuuden turvaamisessa sekä luontopohjaisten ratkaisujen sekä hiilinielujen ja -varastojen kautta osana ilmastopolitiikkaa ja kestävä kehityksen tavoitteita. Kokonaiskestävyyden tavoittelu

strategisena päämääränä on kunnianhimoista ja haastavaa varsinkin, kun osa tavoitteista ohjautuu muiden ministeriöiden alaisuuteen. Toisaalta nähtiin, että metsien käytön sosiaalinen kestävyys on jäänyt strategiassa vähemmälle huomiolle. Vallitseva metsäkeskustelu ja sen sekä osallistujien että työkalujen monipuolistuminen on korostanut metsien käytön sosiaalista ja kulttuurista merkitystä. Myös kansainvälisessä luonnonvarakeskustelussa yleistyneet luontopohjaiset ratkaisut ja luontopääoma ei ole riittävässä määrin vielä huomioitu strategiassa.

Strategian tavoitteet ovat ylipäättensä laajoja, mutta heijastavat pääsääntöisesti hyvin strategian laadinnan ajankohdan toimintaympäristöä. Tavoitteiden todettiin huomioivan laajasti eri sidosryhmien toimintaa sekä olevan ajanmukaisia, mutta tavoitteet painottuvat kuitenkin pääasiassa metsätalouden ja siihen pohjautuvien toimialojen tarpeisiin. Sidosryhmähaastatteluissa todettiin myös, että strategiatoteutukseen liittyy paljon ristikkäisvaikutuksia sekä mahdollisia ristiriitoja, joita ei ole riittävästi käsitelty tavoitteiden yhteensovittamiseksi. Myös metsiä hyödyntävän toimijajoukon laajentuessa strategian kyky vastata toimintaympäristön muutoksiin esim. metsäalan osaamisen kannalta (tavoite 2) muuttuu yhä haasteellisemmaksi.

## 5.2 Strategian sopeutumiskyky

Haastattelujen perusteella strategia on ollut melko sopeutumiskykyinen ja mahdollistanut toimintaympäristön muutoksiin vastaamisen. Erityisesti vuoden 2019 strategiapäivityksessä on huomioitu erityisesti taloudellisen, ekologisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyden yhteensovittamisen sekä kansainvälisen metsäpolitiikan näkökulmat. Kestävän kehityksen ja ilmastotavoitteiden näkökulmasta strategiapäivitys on ollut ajankohtainen ja pyrkinyt vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin.

Erityisesti haastatellut näkivät, että ilmastonmuutoksen hillintä ja siihen sopeutuminen sekä luontokadon pysäyttäminen ovat vahvistuneet strategian voimassaolon aikana. Nämä teemat on otettu strategiapäivityksessä aiempaa vahvemmin huomioon, ja niiden painoarvo on vielä kasvanut strategiakauden aikana.

Strategia ei työväliseen ole ollut kovin ketterä ja tapaa, jolla strategia ottaa huomioon erilaiset ympäröivät epävarmuudet, olisi voinut kehittää. Etenkin sitä, miten strategia pystyy sopeutumaan EU:n metsäpolitiikan vahvistumiseen, tulisi kehittää. Kansallisen tason osallistuminen ja vaikuttaminen EU:n metsäkeskusteluun tulee jatkossa korostumaan, jotta siinä huomioitaisiin eurooppalaisten metsien ja niiden käsittelyn monimuotoisuus nykyistä paremmin (katso edellä 5.2).

## 5.3 Strategian mittarit ja niiden toimivuus

### 5.3.1 Mittareiden kuvaus

Strategian tavoitteiden saavuttamista kuvataan mittareilla, joiden lähtötilannetta vuonna 2013 verrataan tavoitetasoon vuonna 2025. Mittarit ovat suurelta osin numeerisia, osin laadullisia. Strategian tavoitteille on v. 2018 tunnistettu yhteensä 24 mittaria, jotka liittyvät (eritelty per tavoite):

1. metsäalan arvonlisäyksen ja liikevaihdon kehitykseen toimialoittain ja puupohjaisen energian käyttöön;
2. puuston kasvuun, korjuumäärään ja investointeihin puuraaka-aineen käyttöön;
3. metsäsektorin julkiseen TKI-rahoitukseen, opiskelijoiden ja tutkintojen määrään
4. Suomen metsäkeskuksen ja Metsähallituksen asiakastyytyväisyyden kehittymiseen ja paikkatiedon saatavuuteen
5. Yksityisomistuksessa olevien metsälöiden kokoon ja omistusrakenteeseen (sukupolvivaihdokset), puuntuotannon sijoitustuottoon sekä nuorten metsien hoidon määrään
6. Metsäluonnon tilaan (metsälajien luokkamuutokset, kuolleen puuston määrä, kiintoainekuormitus ojien kunnostuksessa, hiilinielut, METSO:n toteutus) ja metsien virkistyskäyttöön (kansallispuistojen käyttö, ulkoilu) sekä lasten ja nuorten osallistuminen.

### 5.3.2 Mittareiden arviointi

Strategian tavoitteiden mittaaminen on haasteellista, koska monia strategian tavoitteita ei voi mitata yksiselitteisesti vaan tavoiteltua muutosta kuvaamaan tarvittaisiin yhden mittarin sijasta pikemminkin analyysi. On myös huomattava, että suuri osa strategian mittareista kuvaa pikemminkin ylätasoa tavoitteita, joihin vaikuttavat Kansallisen metsästrategian lisäksi globaalit markkinat, yritysten ja yksityisten ihmisen päätöksenteko, ympäristö ja muut metsiä koskevat politiikat, kuin KMS 2025:n tavoitteen toteutumista. Esimerkiksi tavoitetta *Poliittiset päätökset ja lainsäädäntö parantavat metsäalan yritysten uudistumisen ja kasvun edellytyksiä* mittaa *Metsäalan arvonlisäyksen kehitys toimialoittain*. Arvonlisäyksen kehitys voi kuitenkin muuttua poliittisista päätöksistä riippumatta esimerkiksi tuotekehityksen ansiosta. Toisaalta mittarit saattavat kuvata myös vain yhtä osaa laajempialaisesta tavoitteesta. Esimerkiksi tavoitetta *Metsävarat ovat runsaat, terveen ja hyväkasvuiset ja vastaavat biotalouden lisääntyviin tarpeisiin* kuvaa mittari *Puuston vuotuinen kasvu talousmetsissä*.



Joihinkin seurattaviin mittareihin voidaan vaikuttaa myös usealla strategisella toimenpiteellä. Nämä ongelmat ovat kuitenkin yleisiä strategioiden tavoitteiden mittauksessa, eivätkä koske yksinomaan KMS 2025:tä.

Sidosryhmähaastatteluissa tuli esille, että mittarit ovat pääsääntöisesti koettu toimivina, mutta riittämättöminä. Osa edellä todetuista ongelmista tuli myös esille haastatteluissa. Strategian tavoitteenasettelu, joka pyrkii huomioimaan laajasti eri sidosryhmien tarpeita, ei ole mahdollistanut relevanttien mitattavien tavoitteiden asettamista riittävällä tarkkuudella. Mittareiden määrä ei ole suhteessa kunkin päämäärän tavoitteisiin – osaa tavoitteista ei mitata lainkaan (esimerkiksi metsätalouden kannustejärjestelmä on tarkoituksenmukainen ja metsänomistajia aktivoiva, kuljetus- ja tietoliikenneväylien toimivuus), osalle on useita mittareita (erityisesti metsäluonnon monimuotoisuus). Raaka-aineiden saatavuuteen sekä metsätalouden kannattavuuteen liittyvien tavoitteiden mittarit eivät sisällä riittävästi muita kuin puuntuotannollisia mittareita vaikka tavoitteet ovat monipuolisempia.

Vaikka kansallisella ja kansainvälisellä päätöksenteolla pyritään vaikuttamaan metsien käyttöön ja hyödyntämiseen, kuitenkin metsien hakkuumäärät sekä metsätalouden ja -teollisuuden aktiivisuus ohjautuvat pääasiassa markkinamekanismien kautta. Esimerkiksi osa kansallisen metsästrategian väliraporttien indikaattoreista kuvastaa hakkuumääriä, vaikka ne ohjautuvat pääasiassa globaalien markkinoiden ja puupohjaisten tuotteiden kysynnän ja tarjonnan mukaan. Tästä johtuen metsästrategian yhteydet esimerkiksi hakkuumäärien toteutumiseen ovat enintään välillisiä eivätkä sinänsä kuvaa strategian menestystä tai epäonnistumista.

Relevanttien mitattavien tavoitteiden puute on heijastunut myös strategian toteutumisen seurantaan. Haastatteluissa korostui näkemys, että strategian sisältämiä mittareita olisi tarpeen kehittää.

## 5.4 Yhteenveto

KMS 2025 korostaa aktiivisen monitavoitteisen metsänhoidon merkitystä ja huomioi laajasti eri sidosryhmien toimintaa. Päämäärä, visio ja tavoitteet on nähty pääosin hyvinä ja ajankummaisina, mutta myös laveina.

Strategian tavoitteenasettelu, joka pyrkii huomioimaan laajasti eri sidosryhmien tarpeita, ei ole mahdollistanut relevanttien tai käyttökelpoisten mitattavien tavoitteiden asettamista riittävällä tarkkuudella. Mittareiden määrässä ja laadussa on myös huomattavia eroja, jotka eivät ole suhteessa kunkin päämäärän tavoitteiden painoarvoon. Osaa tavoitteista ei mitata lainkaan, osalle on useita mittareita.

Haasteena nähdään erityisesti, että tavoitteet painottuvat edelleen pääasiassa metsätalouden ja siihen pohjautuvien toimialojen tarpeisiin. Toimijakentän laajentuessa strategian kyky vastata eri sidosryhmien tarpeisiin vaikeutuu entisestään.

# 6 Toimenpiteet ja niiden toteuttaminen

## 6.1 Strategian toteuttamisen organisaatio ja sidosryhmien rooli

KMS 2025 pyrkii ohjaamaan paitsi MMM:n hallinnon alaa myös poikkihallinnollisesti ministeriöiden toimintaa ja päätöksentekoa liittyen metsien käyttöön ja hyödyntämiseen, sekä yhteensovittamaan eri sidosryhmien näkemyksiä. Vastuuministeriönä toimii MMM, ja pääasiallisena toteuttavana yksikkönä metsä- ja bioenergiayksikkö, joka edistää strategian tavoitteita lainsäädännön, tukipolitiikan, hankesalkkujen sekä hallinnon alaisuudessa olevien organisaatioiden tulohjauksen kautta. MMM:n metsä- ja bioenergiayksikön hallinnonalaisia organisaatioita, joiden tulohjaukseen KMS 2025 vaikuttaa, ovat Metsähallitus, Suomen metsäkeskus ja Luonnonvarakeskus (Luke), sekä jossain määrin valtion omistama metsätalouden kehittämiskeskus Tapio Oy, Suomen metsäyhdistys ja Työteho-seura. Metsähallituksen, Metsäkeskuksen sekä Luken tulossopimuksissa on kuvailtu, minkä KMS 2025:n tavoitteiden toteuttamiseen ne erityisesti osallistuvat ja millä tavoin. Lisäksi Lukelle on annettu erillistehtävänä strategian seurantaraportointimallin kehittäminen, toimintaympäristön muutosten selvitykset, mittariston kehittämistyö ja strategiapäivitykseen tarvittavat skenaariolaskelmat.

Esimerkiksi Luken tulossopimuksen kirjauksen mukaan Luke ”tuottaa tietoon pohjaavia ratkaisuja, osaamista, toimintamalleja ja palveluita KMS 2025 tunnistettujen tutkimus- ja kehittämistarpeiden mukaisesti”. Myös Metsäkeskukseen KMS 2025 on vaikuttanut erityisesti tavoitteiden määrittelyssä ja hankeaihioiden sekä uusien toimintamallien kehittämisessä. Esimerkkinä uusien toimintamallien kehittämisestä voidaan mainita Metsäkeskuksen tietojärjestelmien, metsään.fi-portaalin sekä avoimeen metsätietoon perustuvan Kuutio-puumarkkinapaikan kehittäminen, joilla kaikilla voidaan nähdä olevan sekä innovaatioita että yritystoimintaa edistävä vaikutus.

Metsähallitus ei juurikaan osallistu hankesalkkujen projektien toteutukseen, joten KMS 2025:n vaikutukset eivät näe yhtä selkeästi ulospäin, mutta haastattelujen mukaan strategialla on ollut merkittävää vaikutusta toiminnan suuntaamiseen. Metsähallituksessa vaikutukset ovat kohdistuneet pääasiassa liiketoimintayksikön toimintaan.

Strategiapäivityksessä on tunnistettu, että sen toteuttaminen edellyttää paitsi poliittista tahoa, myös sektorirajat ylittävää osaamista ja yhteistyötä sekä riittävää julkista rahoitusta (Maa- ja metsätalousministeriö, 2019). Suurin osa KMS 2025:n tavoitteista on sellaisia,

joiden vastuutahoiksi on määritelty MMM:n lisäksi myös muiden hallinnonalojen tahoja ja joiden onnistunut toteutus vaatii laajempaa yhteistyötä erityisesti YM:n ja TEM:n kanssa, mutta myös VM:n, OM:n, LVM:n ja OKM:n sekä lukuisten näiden ministeriöiden hallinnonalojen toimijoiden kanssa. Osa tavoitteista kohdistuu pääosin muille hallinnonaloille sekä yrityksiin eli MMM:n ohjauksen ulkopuolelle. Näistä erityisesti mainittakoon osaamisen ja koulutuksen hankekokonaisuus, jossa päävastuutahoksi on nimetty OKM.

MMM hallinnonalan ulkopuolisia sidosryhmiä on osallistettu ensisijaisesti metsäneuvoston ja sen työvaliokunnan sekä verkostojen kautta. Paikallisella tasolla sidosryhmät ovat osallistuneet strategiatoteutukseen myös alueellisten metsäneuvostojen sekä erillishankkeiden kautta. Tärkeänä on nähty myös Tapion metsäpolitiikkafoorumi sekä Nuorten metsäneuvosto.

## 6.2 Hankkeiden toteutus

### 6.2.1 Strategiset hankekokonaisuudet

Strateginen hankesalkku sisältää yhteensä kymmenen hankekokonaisuutta, joiden toteutusta seurataan vuosittaisten seurantaraporttien avulla. Seuraava kuvaus perustuu pääosin raporttiin KMS 2025:n seuranta 2020 (Maa- ja metsätalousministeriö, 2021b). Hankekokonaisuuksissa on strategiakauden aikana käynnistetty ja päätetty hankkeita, ja eri vuosina eri hankekokonaisuuksia on valittu painopistealueiksi.

**A. Metsätieto ja alustatalous** -hankekokonaisuudessa parannetaan metsä-, luonto- ja ympäristötietoaineistojen saatavuutta ja käytettävyyttä sekä yhdistettävyyttä muiden tietolähteiden kanssa. Kokonaisuudessa on ollut käynnissä viisi mittavaa hanketta: digitaaliset metsänhoidon suositukset, MELA-laskentajärjestelmän uudistaminen, uudistuva metsä- ja luontotieto, metsitystukijärjestelmä sekä laserkeilausdatan prosessointialusta. Osana maankäyttösektorin tieto-ohjelmaa on valmisteltu maaperätiedon ja maankäytön muutostietojen kehittämiseen hankkeita. Lisäksi yksityiset toimijat ovat omalla kehittämisellään edistäneet hankekokonaisuuden toteutumista.

**B Metsäalan vuorovaikutus ja viestintä** -hankekokonaisuudessa rakennetaan viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla luottamusta ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä, parannetaan ymmärrystä metsien merkityksestä ja yhteiskunnallisista hyödyistä. Osana kokonaisuutta on toteutettu nuorten metsäneuvosto, hankesalkkujen hankeviestintäohje, 2020 KMS-viestinnän vahvistamisen hanke sekä Metsäkulttuurinen kestävyys kokonaiskestävyyden työkaluksi MEKKO 2020–2021-hanke.

**C Resurssitehokas ja kestävä metsänhoito** -hankekokonaisuudessa toteutetaan T&K-toiminnan, koulutuksen ja kehitettävien paikkatietoon perustuvien työkalujen avulla

aktiivista, oikea-aikaista ja optimaalisesti kohdennettua metsänhoitoa. Hankekokonaisuuden useat keskeiset osahankkeet toteuttavat metsästrategian lisäksi hallitusohjelman tavoitetta vahvistaa hiilinieluja ja -varastoja lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, ja ne kuuluvat siksi myös maankäyttösektorin ilmastotoimenpidekokonaisuuteen. Kokonaisuudessa on mm. valmisteltu Metka 2020 -työryhmän esitys metsätalouden kannustejärjestelmästä ja uudistettu ”Metsänhoidon suositukset – Metsien kestävä hoidon ja käytön perusteet”.

**D Talousmetsien luonnonhoito ja metsäluonnon monimuotoisuus** -hankekokonaisuudessa toteutettavan kehitystyön myötä talousmetsien luonnonhoito tulee nykyistä vaikuttavammaksi ja kiinteämmäksi osaksi jokapäiväistä metsänhoitoa ja metsäpalveluyrittäjyyttä. Hanke kytkeytyy hallitusohjelman tavoitteisiin sekä Etelä-Suomen metsien monimuotoisuuden toimintaohjelmaan (METSO) 2014–2025 ja luonnon monimuotoisuutta ja ekosysteemi-palveluja edistävään Helmi-elinympäristöohjelmaan 2021–2030. Tärkeitä kokonaisuuksia ovat olleet mm. monimetsä-, KEIMO- ja luontolaatu-hanke.

**E Ilmastokestävä metsätalous** -hankekokonaisuus tukee Suomen ilmastopolitiikkaa lisäämällä tietämystä hiilivarastojen ja hiilensidonnan kehittymisestä metsissä sekä metsien ja metsänhoidon vaikutuksista ilmastonmuutokseen sopeutumisessa. Hankkeen puitteissa on toteutettu selvityksiä sekä esim. Metsien kasvun edistäminen jalostetun metsänviljelyaineiston avulla (MEKANEN) –hanketta.

**F Metsätiet ja metsien saavutettavuus** -hankekokonaisuuden avulla nostetaan tieverkon palvelutasoa ja käytettävyyttä muun muassa paikkatietoa hyödyntämällä. Panostukset infrastruktuuriin edistävät muun muassa puuta käyttävän teollisuuden toimintaedellytyksiä, metsien monipuolista hyödyntämistä, pelastustehtävien suorittamista, virkistyskäyttöä ja luontomatkailua sekä muuta maaseudun elinkeinotoimintaa. Hankesalkun tavoitteita on edistetty vuoden 2021 metsäpolitiikkafoorumissa sekä retkeilyreittejä sekä -rakenteita rakentamalla.

**G Uudet puupohjaiset tuotteet** -hankekokonaisuudessa kehitetään uusia metsäbiomasapohjaisia ratkaisuja sekä tuetaan niiden kaupallistamista. Toiminta keskittyy uusien korkean lisäarvon kuitu- ja selluloosatuotteiden kehittämiseen sekä puun käyttöturvallisuuden lisäämiseen ja hyvinvointivaikutusten kaupallistamiseen puurakentamisessa ja massiivipuutuotteissa. Hankkeessa on toteutettu mm. julkisten rakennuttajien neuvontaa ja koulutusta, avustettu tutkimus- ja kehityshankkeita. Suomen metsäkeskuksen Puun käyttö rakentamisessa –toimintaohjelmassa on edistetty puurakentamista ja pk-yritystoimintaa. Uusia biopohjaisia tuotteita on kehitetty laajoissa konsortioissa (mm. ExpandFibre T&K-ohjelma).

**H Luontomatkailu, luonnontuoteala ja luontoon perustuvat muut palvelut** -hankekokonaisuudessa parannetaan luontomatkailun, metsien terveys- ja hyvinvointipalveluiden ja luonnontuotealan toimintaedellytyksiä sekä yhteistyötä metsäsektorin kanssa. Hankkeessa on toteutettu mm. Luken aineistonkeruuta Luonnon virkistyskäytön valtakunnalliseen inventointiin, Metsäkeskuksen luonnontuotealaa edistävää hanketta sekä MAISA - Maiseman arvo - maaseudun ekosysteemipalveluiden pilottihanketta, jossa tuotettu toimintamalli on julkaistu.

**I Osaaminen ja koulutus** – hankekokonaisuudessa syvennetään tutkimuksen, elinkeinoelämän ja koulutuksen yhteistyötä, mikä auttaa niin metsäalan ammattilaisten kuin opiskelijoiden osaamisen turvaamisessa. Hankekokonaisuudessa on toteutettu useita kyselytutkimuksia sekä hankkeita, mm. MonimuotohakuuExperts, jossa kehitettiin täydennyskoulutusmalli koneellisen hakkuun yhteydessä toteutettavaan luonnonhoidon huomioimiseen ja jatkuvan kasvatuksen hakkuumenetelmien osaamisen kehittämiseen. Metsätalouden koulutuksen kehittämisverkosto aloitti kaksivuotisen toimikautensa v. 2020. Verkostossa alan toimijat yhdessä kartoittavat tutkinto- ja täydennyskoulutuksen keskeisiä osaamisvajeita ja tulevaisuuden koulutustarpeita.

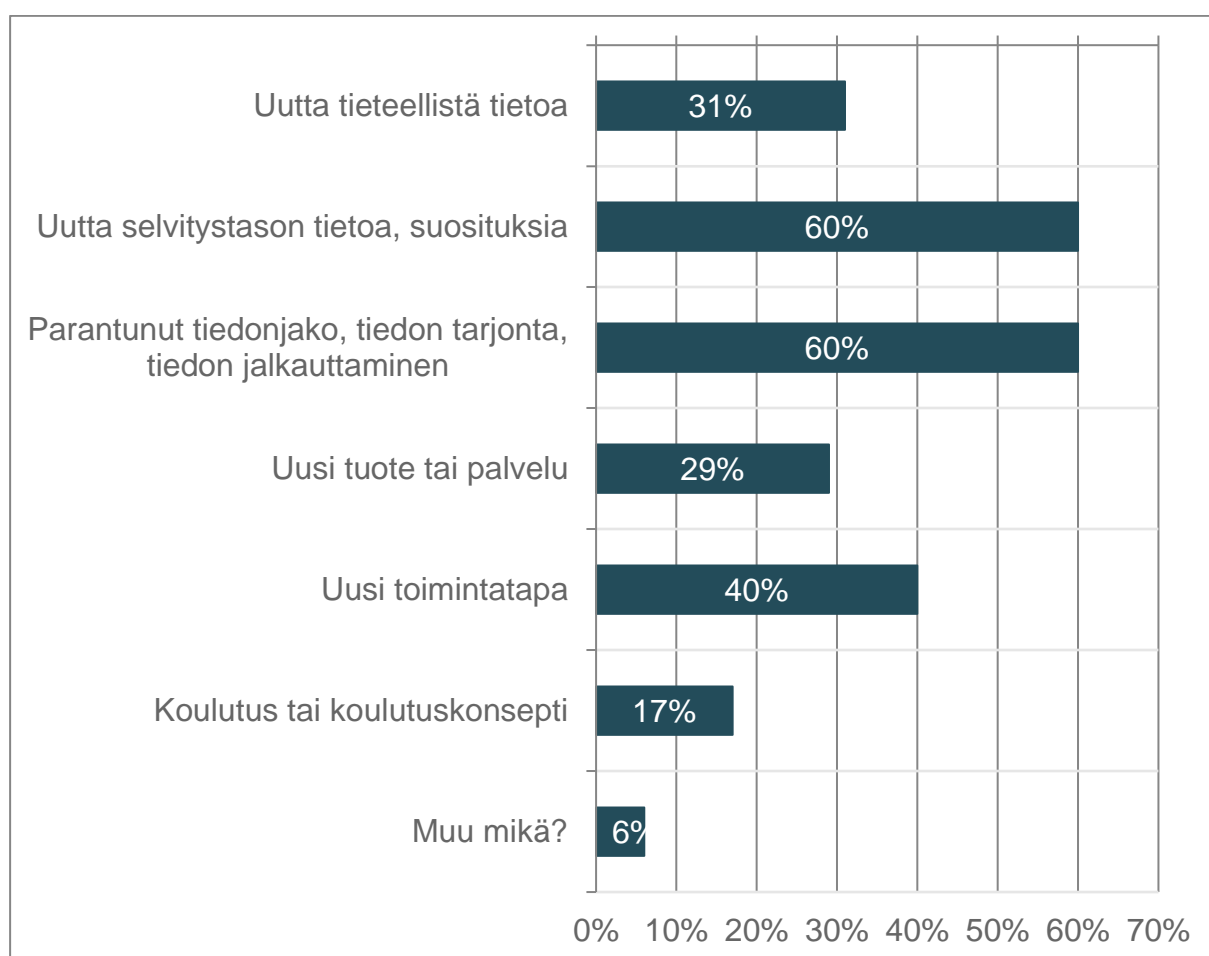
**J Kansainvälinen metsäpolitiikka ja EU-vaikuttaminen** - hankekokonaisuudessa toteutetaan kestävän metsätalouden ja metsiin perustuvien elinkeinojen edellytysten parantamiseksi linjaukset, jotka koskevat kansainvälistä metsäpolitiikkaa ja EU-vaikuttamista sekä kansainvälisen liiketoimintamahdollisuuksien edistämistä. Hanke koordinoi Agenda 2030:n toimeenpanoa metsiin, kestävään metsätalouteen ja biotalouteen liittyen. Hanketta toteutetaan virkamiestyönä jatkuvan vaikuttamisen keinoin osallistamalla aktiivisesti neuvoston metsätaloustyöryhmään, komission pysyvään metsäkomiteaan (DG AGRI), asiantuntijaryhmien toimintaan kuten uuteen Forests and Nature -alatyöryhmään (DG ENV), sekä YK:n alaisiin prosesseihin (UNFF, LBA, FAO COFO).

## 6.2.2 Hankekyselyn tulokset

Arvioinnin osana toteutettuun kyselyyn osallistui hankkeita, jotka liittyivät metsänhoitoon, metsänomistajuuteen ja liiketoimintamahdollisuuksiin, sääntelyyn ja lainsäädäntöön, virkistyskäyttöön ja hyvinvointiin, ilmastonmuutokseen, luonnon monimuotoisuuteen ja metsänhoidon muihin ympäristövaikutuksiin. Lukumääräisesti eniten vastaajia oli metsänhoitoon sekä ilmastonmuutokseen, luonnon monimuotoisuuteen ja metsänhoidon ympäristövaikutuksiin liittyvistä hankkeista. Useat hankkeet koskivat poikkihallinnollisia teemoja, esim. monissa metsänhoidon alle luettavissa hankkeissa oli suora tai epäsuora kytkeä ilmastonmuutokseen tai luonnon monimuotoisuuteen. Kyselyyn vastaajista 46 prosenttia edusti tutkimuslaitoksia, 28 prosenttia muita hallinnonalan organisaatioita, 14 prosenttia yrityksiä, 9 prosenttia korkeakoulua tai oppilaitosta ja 3 prosenttia kansalaisjärjestöjä. Suurin osa (57 %) kyselyyn vastanneista toimi kehittämishankkeessa. Hankkeista 46 prosenttia oli pääasiallisesti tutkimuslaitosten toteuttamia ja 33 prosenttia muun hallinnonalan organisaation toteuttamia. Hankkeista suurin osa (51 %) toteutettiin konsortiossa. Muita toteutustapoja oli yksin (23 %) tai alihankkijoiden kanssa (9 %) toteuttavia hankkeita sekä muunlaisia toteutustapoja (17 %) mm. monialaiset työryhmät sekä erilaiset useita organisaatioita ja näiden asiantuntijoita yhdistävät yhteistyöt.

Vastaajista 94 prosenttia ilmoitti hankkeen toteutuneen tai olevan toteutumassa suunnitellusti. Keskeisenä menestystekijöinä (ja haasteina) hankkeiden onnistuneelle toteutumiselle nähtiin tarvittavien resurssien saatavuus ja yhteistyö hankkeen toteuttajien kanssa.

Valtaosa kyselyyn vastanneiden hanketoimijoiden edustamista hankkeista oli toteutuneet suunnitellusti. Vastaajat itse kokivat hankkeiden tulokset merkittäviksi, ja tulosten vaikutusten odotettiin heijastuvan laaja-alaisesti metsäalan toimijoiden tietotason sekä toimintatapoihin. Kuva 6 näyttää kyselyyn osallistuneiden hankkeiden keskeisiä tuloksia.



Kuva 6. Hankekyselyn tulokset kysymykseen: Millaisia olivat hankkeen keskeiset tulokset? Vastaajien määrä: 35, valittujen vastausten lukumäärä: 85

Keskeisinä tuloksina 60 % vastaajista näki uuden selvitystason tiedon sekä parantuneen tiedonjaon, tiedon tarjonnan ja tiedon jalkauttamisen. 40 prosenttia raportoi uusista toimintatavoista ja 31 prosenttia näki hankkeen synnyttäneen uutta tieteellistä tietoa. Muunlaisina tuloksina (6 %) ilmoitettiin avovastausten mukaan esimerkiksi koulutuksen laadun mittareiden kehittäminen sekä lainsäädäntötyöhön käytettävän tiedon tuottaminen.

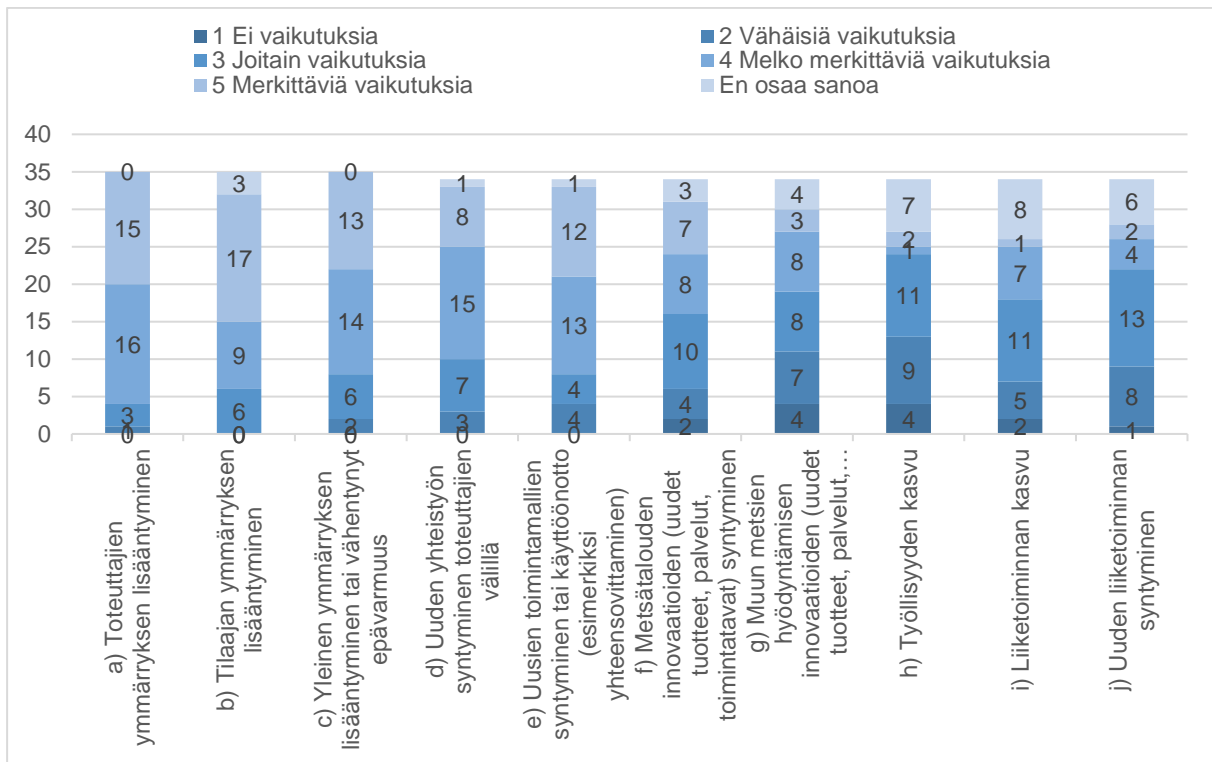
### 6.2.3 Osallistujien käsityksiä hanketoteutuksesta

Pääasiallisesti KMS 2025:n strategiset hankkeet -toimintamallia pidettiin parannuksena kansallisen metsäohjelman 2015 toimintatapoihin verrattuna. Erityisesti hankesalkkujen rakennetta pidettiin pääosin hyvänä ja aiempaa selkeämpänä. Eri hankekokonaisuuksien väliset jaot koettiin kuitenkin paikoin keinotekoisina, ja salkkujaon nähtiin myös jonkin verran hidastavan kokonaisvaltaisten ratkaisujen kehittämistä ja tulosten tarkastelua.

Haastattelujen mukaan myös hanketoteutustapa nähtiin pääosin hyvänä ja hyödyllisenä, joskin myös rohkeampia hanketavoitteita toivottiin turvallisen tutkimuksen sijaan. Haastattelutavat kokivat, että hankesalkut ovat lisänneet yhteistyötä korkeakoulujen, tutkimuslaitosten sekä yksityisen sektorin välillä, koska hankkeiden toimeenpanossa on korostettu konsortioiden roolia. Joissakin haastatteluissa kritisoitiin lisäksi sitä, että hankkeita toteuttavat pääasiassa MMM:n alaiset tutkimuslaitokset, vaikka myös yliopistoissa olisi osaamista. Tämä havainto liittyy todennäköisesti ainakin osittain hankkeiden valmistelu- ja valintaprosesseihin sekä rahoituksen saatavuuteen, joissa kaikkia hankkeita ei toteutustavoista johtuen ole erityisesti kilpailutettu.

KMS 2025:tä pidettiin monipuolisempänä kokonaisuutena kuin aikaisempia strategioita. Tämä nähtiin samaan aikaan sekä vahvuutena että heikkoutena. Hankesalkkujen laajempi rakenne mahdollistaa kokonaisvaltaisen metsien hyödyntämisen edistämisen osana strategiaa, mutta laajuus on samalla vaikeuttanut myös resurssien tehokasta käyttöä, erityisesti niiden salkkujen osalta, joita koordinoidaan MMM:n metsä- ja bioenergiayksikön ulkopuolella. Hankesalkkujen projektien sekä toteuttajien valinta ovat kehittyneet strategian olemassaolon aikana tehokkaammiksi ja selkeämmin tarkoituksenmukaisiksi.

Kyselyyn vastanneista hanketoimijoista selkeä enemmistö koki omalla hankkeella olleen merkittäviä tai melko merkittäviä vaikutuksia toteuttajien, tilaajien sekä yleisen ymmärryksen lisäämiseen ja epävarmuuden vähentämiseen (Kuva 7, pylväät a, b ja c).



Kuva 7. Hankekyselyn tulokset kysymykseen mitä vaikutuksia hankkeen tuloksilla on ollut tai tulee arviosi mukaan olemaan. Vastaajien määrä: 35.

Yli 70 prosenttia kyselyyn vastaajista näki omalla hankkeella olleen merkittäviä tai melko merkittäviä vaikutuksia uusien toimintamallien syntyymiseen. Lisäksi 67 prosenttia vastaajista koki hankkeella olleen merkittäviä tai melko merkittäviä vaikutuksia uusien yhteistöiden synnyttämiseen toteuttajien välillä.

Vastauksien perusteella hankkeiden vaikutusten arviointi laajempien kokonaisuuksien, kuten työllisyyden tai liiketoimintamahdollisuuksien lisääntymisen osalta, sisälsi enemmän epävarmuuksia. Näissä kodissa kyselyvastaajista keskimäärin 20 prosenttia valitsi vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Alle 6 prosenttia vastaajista koki edellä mainituissa kohdissa hankkeella olleen merkittäviä tai melko merkittäviä vaikutuksia.

Haastattelujen mukaan erityisesti KMS 2025:n panostukset avoimen metsätiedon kehittämiseen ovat kuitenkin edesauttaneet innovaatioita sekä uutta yritystoimintaa. Uusista toimintamalleista konkreettisenä esimerkkinä mainittiin erityisesti Kuutio-puumarkkinapaikka.

Muille hallinnonaloille suunnattujen tavoitteiden osalta toimintamallien kehityksen tunnistaminen oli haastatteluissa selkeästi haastavampaa. Kyselyvastauksissakin hankkeiden tuloksina mainitaan lähinnä uusi tieto ja sen jakaminen sekä erikseen metsäalan koulutuksen laadun mittaaminen. Seurantaportteista löytyy tietoa siitä, että kentän toimijoille toimintamalleja on jalkautettu mm. Metsäkeskuksen neuvonnan sekä koulutuksen kautta. Tulokset ovat arvioinnin havaintojen perusteella olleet hyvin vaihtelevia. Metsäkeskuksen neuvonnan ja koulutuksen kautta voitaisiin kuitenkin parantaa metsänomistajien sitoutumista sekä



metsäalan toimijoiden osallistumista voitaisiin vahvistaa edelleen hankesalkkujen toteutuksessa ja konsortioiden kehittämisessä.

Kyselyvastaajista valtaosa koki strategian tärkeäksi hanketoteutuksen kannalta. KMS 2025:llä oli vastaajien mukaan ollut erityisen suuri merkitys hankkeiden suunnitteluvaiheissa. Merkitystä on enimmäkseen ollut suuri myös hankkeiden toteutuksessa ja hankeohjauksessa. Vastaajista 40 prosentin mukaan hanke ei olisi todennäköisesti toteutunut ilman KMS 2025:tä. Vastaajista merkittävä osa (31 %) ei kuitenkaan osannut sanoa olisiko hanke toteutunut ilman strategiaa. Hankkeen työpajassa arvioitiin, että monet hankkeet olisivat voineet toteutua myös ilman strategiaa, osin ehkä jopa jouhevammin.

Haastatteluissa konkreettisina esimerkkeinä tunnetuista hankkeista nousivat esille erityisesti Monimetsä-hankkeen toteutus liittyen talousmetsien luonnonhoitoon, sekä Metsätieto- ja alustataloushankkeet liittyen digitalisaatioon ja tiedonvälittämiseen metsänomistajille ja muille toimijoille. Näiden hankkeiden selkeät yhteydet kansalliseen metsästrategiaan olivat kuitenkin epäselviä sidosryhmille. Erityisesti sidosryhmät, jotka eivät osallistuneet aktiivisesti metsäneuvoston tai sen työvaliokunnan toimintaan, eivät tunnistaneet selkeää kytköstä KMS 2025:n ja erillisten toimenpiteiden välillä. Tämän johtunee mm. siitä, ettei hankkeiden viestinnässä ole tuotu selkeästi esille, ovatko ne osa KMS 2025:n toteutusta.

## 6.3 Vaikuttaminen muihin sidosryhmiin

### 6.3.1 Verkostot

Osana hallinnonalojen välistä työtä ja muuta tiedonvälitystä KMS 2025:n yhteyteen on perustettu 4 verkostoa, jotka ovat

- **Metsätalous- ja energiaverkosto:** Verkoston tavoitteena on viedä alaa eteenpäin ja edistää siten KMS 2025:n toimeenpanoa. Verkosto toimii tiedonvälityskanavana ja keskustelufoorumina metsätalouteen ja metsäenergiaan liittyvissä kysymyksissä, mukaan lukien KMS 2025:n metsätalouteen ja -energiaan liittyvät strategiset hankkeet. Verkosto tekee kehittämis ehdotuksia ja toimii KMS 2025:n tavoitteiden edistämiseksi.
- **Monimuotoisuus- ja ekosysteemipalvelut - verkosto:** Verkoston toiminta on ollut tauolla, mutta tarkoituksena on toimia tiedonvälityskanavana ja keskustelufoorumina metsäluonnon monimuotoisuuteen ja muihin kuin puuntuotannollisiin

ekosysteemipalveluihin liittyvissä kysymyksissä, mukaan lukien KMS 2025:n ko. aihepiireihin liittyvät strategiset hankkeet

- **Kansainvälisen metsäpolitiikan yhteistyöverkosto:** Jakaa tietoa ajankohtaisista metsiin liittyvistä kansainvälisistä aloitteista ja prosesseista, edistää KMS 2025:ssä määriteltyjen kansainvälisten tavoitteiden ja aloitteiden toteuttamista, edistää osallista metsäalan kansainvälisten liiketoimintamahdollisuuksien kehittämistä, sekä seuraa ja raportoida metsäneuvostolle kansainvälisen metsäpolitiikan tavoitteiden ja aloitteiden edistymisestä osana KMS 2025:n kansainvälistä ja EU metsähanketta.
- **Metsätalouden koulutuksen kehittämisverkosto:** Verkoston tavoitteena on edistää metsäalan koulutukseen vaikuttavia tekijöitä niin, että alalle valmistuu kokonais-tehokkaasti riittävästi uusia, työtehtäviin soveltuvia, ajantasaiset tiedot ja taidot omaavia, työmarkkinoiden tarvitsemia ammattilaisia.

Verkostojen tarkoituksena on lisätä yhteistyötä eri hallinnonalojen sekä sidosryhmien välillä. Ideana verkostot ovat hyviä, mutta käytännössä näyttäisi siltä, että niiden merkitys on toteutuksessa jäänyt ohueksi. Verkostot eivät haastatteluissa nousseet erityisesti esille ja ne koettiin pääasiassa epäformaaleina keskustelualustoina, joilla on vain rajallinen merkitys KMS 2025:n toteutukselle. Suurempi painoarvo on ollut esimerkiksi metsäneuvostolla ja sen työvaliokunnalla.

### 6.3.2 Muu hallinnonaloihin ja yrityksiin vaikuttaminen

MMM:n hallinnonalan ulkopuolisille toimijoille kohdistuvien tavoitteiden toteutusta on haastavampaa arvioida, etenkin koska strategian vaikutuksia ei voida arvioida konkreettisilla mittareilla tai menetelmillä. Haastatteluissa nykyisiä hallinnonalojen välisiä toimenpiteitä ei pidetty riittävinä. Esimerkiksi hiilikompensaatioon liittyvien toimintamallien kehittämisessä ja yhteistyön edistämiseksi ministeriöiden välillä on nähty haasteita, ja nykyisiä toimenpiteitä pidettiin jokseenkin riittämättömiä tukemaan markkinoiden ja sektorin kehittämistä. Samankaltaisia haasteita on nähty luontotietoon liittyen, jossa hallinnollisesti vastuu on jakautunut ympäristöministeriön hallinnonalan sekä maa- ja metsätalousministeriön hallinnon alaisten organisaatioiden välillä. Tämä on vaikeuttanut tiedonkeruumenetelmien standardointia sekä yhtenäisten toimintamallien muodostumista, mikä vuorostaan on johtanut haasteisiin toimenpiteiden toteutuksessa kentällä. Haastatteluissa ja työpajassa esitettiin myös huolta osaamisen ja koulutuksen kehittämisen asemasta strategiatoteutuksessa.

### 6.3.3 Tulosten hyödyntäminen päätöksenteossa ja kehittämis-työssä

Haastatteluissa KMS 2025 nähtiin pääasiassa vastuuministeriön ja jossain määrin muiden ministeriöiden toimintaa ohjaavana dokumenttina, erityisesti lainsäädännön ja tukipolitiikan johdonmukaisen suunnittelun työkaluna. Erityisesti MMM:n hallinto on hyödyntänyt strategian puitteissa tehtyjen selvityksien ja hankkeiden tuloksia prosesseissaan sekä toimintansa ohjaamisessa, esimerkiksi metsätalouden kannusteita kehittävän METKA-työryhmän selvityksen laatimisessa (MMM, 2021a) uusilla tutkimustuloksilla on ollut merkittävä rooli. Haastattelujen mukaan strategian tulokset ovat lisänneet myös metsiin liittyvän päätöksenteon johdonmukaisuutta, mikä näkyy esimerkiksi kestävän hakkuumäärän määrittelyssä, jossa strategian kirjauksia on hyödynnetty LULUCF-asetuksen metsien vertailutason määrittämisessä. Strategian vaikutuksia ministeriöiden sisäisissä prosesseissa on kuitenkin vaikea arvioida, koska ne näkyvät harvoin ulospäin ja dokumentoitua tietoa niistä on vain rajallisesti saatavilla.

## 6.4 Yhteenveto

Sidosryhmien näkökulmasta nykyistä KMS 2025:tä pidetään pääasiassa aikaisempaa kansallista metsäohjelmaa selkeämpänä. Strategian toteuttamisen organisaatiota pidetään pääosin hyvänä, vaikka haasteita ilmenee eri hallinnonalojen yhteistyötä vaativissa kokonaisuuksissa. Strategian organisointi on kuitenkin pääosin koettu toimivana. Sidosryhmiä on pääosin osallistettu metsäneuvoston, verkostojen ja työvaliokunnan kautta. Parhaiten sidosryhmiä on osallistettu strategialaadinnan ja -päivityksen yhteydessä. Huomioiden strategian painopisteet ja päätavoitteet toimijoiden osallistumisen mahdollisuudet strategioiden laadintaan ovat olleet riittävät, mutta toteutuksen puolella on ilmennyt enemmän haasteita.

Strategiset hankkeet -toimintamalli on koettu parannuksena edelliseen vähemmän fokusoituneeseen toimintamalliin verraten, niin osallistuneiden sidosryhmien kuin hankesalkuista vastaavien virkamiesten parissa. Strategian on pääasiallisesti nähty vaikuttaneen hankesalkun painotukseen riittävästi ja sopivalla tavalla. Strategia on vaikuttanut myös MMM:n hallinnonalan tulosohtaukseen sekä hankeaihioiden ja uusien toimintamallien kehittämiseen ja toteuttamiseen. Muihin sidosryhmiin vaikuttaminen on ollut vaihtelevampaa.

Kokonaiskestävyyden huomiointi on toiminnassa kehittynyt, joskin kestävyden ulottuvuuksien tasapainottamiseen liittyy monimutkaisia kysymyksiä. Hankkeet ovat tuottaneet uutta tietoa ja tietoisuutta ja tuloksia on hyödynnetty osittain päätöksenteossa ja kehittämisessä. Koska strategian toteutusta on strategianäkökulmasta seurattu vain vaihtelevasti, on vaikea vetää suorja johtopäätöksiä siitä, mitkä toimet ovat toteutuneet nimenomaan strategian ansiosta. Voidaan kuitenkin arvioida, että strategia on vähintään myötävaikuttanut toiminnan suuntaamiseen.

# 7 Strategiaprosessi

## 7.1 Prosessin läpivienti

KMS 2025 -prosessilla tarkoitetaan tässä strategian päivityksen toteutusta alkaen sidosryhmämielipiteistä, ja yhteisen tavoitteiston luomisesta päätyen strategian alla luotuihin toimitatapoihin ja hankejaotteluun.

Sidosryhmämielipiteitä kerättiin ja analysoitiin vuonna 2018 seuraavasti:

- 3 sidosryhmäseminaaria
- Hanketyöpaja
- Alueiden kuuleminen
- Sidosryhmäkysely
- Metsäneuvoston ja sen työvaliokunnan kokoukset.

Lisäksi Luke tuotti päivitykseen taustamateriaaleina mm. toimintaympäristöanalyysin ja tiekartan kestävän puuntuotannon edistämiseksi.

Haastatteluissa valmistelun sidosryhmäprosessi koettiin pääosin arvokkaana ja onnistuneena. Eri osapuolet kokivat pääosin tulleen kuulluiksi ja vaikuttaneensa strategiaan. Kuitenkin joidenkin mielipiteiden mukaan prosessiin osallistetut toimijat olivat pääsääntöisesti ns. perinteisiä metsäalan toimijoita, eikä uudentyypisiä toimijoita osallistettu tai ainakaan huomioitu riittävästi. Alojen välisten rajojen liudentuessa haastateltujen mielestä tulisi mukana olla vahvemmin myös ekologian, taloustieteen ja liiketalouden osaamista sekä esimerkiksi ICT:n, kemianteollisuuden ja vastaavien alojen edustusta, jotta näkemykset eivät rajattuisi pelkästään metsäteollisuuteen. Metsäneuvoston jäsenistössä ja verkostoissa on ollut laajempaa edustusta, mutta osallistumista ei nähty riittävän aktiivisena ja vaikuttavana.

Haastattelujen ja dokumenttianalyysin perusteella KMS 2025:n prosesseissa, sekä laadinnassa että päivityksessä, on hyödynnetty hyvin tutkimustuloksia sekä tulevaisuustyötä. Tutkimustietoa ja selvityksiä on hyödynnetty myös jokapäiväisessä työssä esim. strategian edistymisen seurantaraporttien yhteydessä, MMM:n sisäisessä työssä, hallinnonalan toiminnan ohjaamisessa sekä ministeriöiden välillä. Eräissä haastatteluissa nousi kuitenkin esille myös huoli alan perinteisten toimijoiden konservatiivisesta suhtautumisesta tulevaisuustyön vaatimaan muutokseen. Myös skenaarioanalyysijä toivottiin hyödynnettäväksi enemmän.

Laajalti epäselvänä haastatteluissa nähtiin se, mihin prosessi on johtanut. Osaltaan tähän vaikuttaa se, että hanketoteutus on sijoittunut pääosin hallintoon, hankkeiden seuranta strategianäkökulmasta on ollut vähäistä ja hankkeiden etenemisestä tai tuloksista ei ole viestitty riittävästi. Näin strategiatoteutuksesta on jäänyt puutteellinen kokonaisnäkemys varsinkin metsäneuvoston ja työvaliokuntaan kuulumattomille sidosryhmille. Tilanne lienee osaltaan vaikuttanut siihen, että haastattelujen mukaan sidosryhmien sitoutuminen strategiaan vaihtelee.

Yhteenvetona voidaan todeta, että strategiaprosessi on ollut pääosin onnistunut, mutta vähäinen viestintä strategian toteutuksesta on heikentänyt sidosryhmien sitoutumista. Tilanne tulisi todennäköisesti huomioida tulevien strategioiden sidosryhmytyössä.

## 7.2 Suhde muihin hallinnon strategioihin

Eri vastuuministeriöt ja hallinnonalat hyödyntävät pääasiassa itse laatimiaan strategioita, jolloin näiden yhteensovittaminen tapahtuu hallinnonalojen yhteistyön kautta. KMS 2025:n visioita ja päämääriä on hyödynnetty ristiin päätöksenteossa kansallisella tasolla; esimerkiksi KMS 2025:n tavoitetta 80 miljoonan kuutiometrin kestävästä hakkuumäärästä on käytetty osana maankäyttösektorin ilmastolaskelmia.

Haastatteluissa metsäalan toimintaympäristöön vaikuttavat strategiat ja ohjelmat nähtiin yhteensopivina, mutta niiden toimeenpanossa sekä hyödyntämisessä eri hallinnonalojen välillä ilmeni ristiriitoja. Erityisesti KMS 2025:n yhteydet energia- ja ilmastostrategiaan nähtiin mahdollisuutena, mutta nykyisessä keskusteluympäristössä haastateltavat näkivät myös toistaiseksi ratkaisemattomia ristiriitoja metsien aktiivisen käytön ja hiilinielujen sekä -varastojen merkityksen kasvattamisessa ilmastotavoitteiden saavuttamiseksi.

Toimeenpanossa merkittävänä eroina nähtiin toimintatavat. KMS 2025 painottaa aktiivisen metsänhoidon merkitystä kestäväen kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen sijaan esimerkiksi ilmastostrategian hiilinieluja ja -varastoja koskevien sekä biodiversiteettistrategian tavoitteiden saavuttamisessa korostuvat sidosryhmien mukaan passiivisemmat keinot.

Sidosryhmien näkökulmissa korostuivat eri strategioiden laadinnasta vastanneiden ministeriöiden yhteistyön haasteet, sekä näistä johtuvat erot strategioiden ja ohjelmien omaksumisessa osana toimintaansa. Erityisesti TEM:n sekä MMM:n yhteistyö ja niiden laatimien strategioiden yhteydet nähtiin vahvoina, mutta KMS 2025:n vaikutukset koulutuspolitiikkaan (OKM), liikuntatavoitteisiin (STM) ja valmisteilla olevaan biodiversiteettistrategiaan (YM) nähtiin heikompina. Perinteisen metsäalan ulkopuoliset toimijat kokivat metsästrategian olevan liian kapeakatseinen, sillä esimerkiksi kansallista kestäväen kehityksen toimeenpanoa ei tuotu esille osana strategian tavoitteita. Tässä kuitenkin unohdetaan se, että strategian päivitysvaiheessa käytössä oli vasta Agenda 2030 -selonteko, ei kyseistä strategiaa, ja tavoitteisiin ei päivityksessä haluttu koskea.

MMM:n hallinnonalan osalta arvioinnissa korostui erityisesti edeltävien ja tulevien toimialaliitännäisten strategioiden huomiointi osana strategiaprosessijatkumoa. Päivitettävien strategioiden tulisi huomioida pääpiirteet olemassa olevien sekä tällä hetkellä päivitettävien strategioiden/ohjelmien tavoitteista. Strategioiden rooli kokonaiskestävyyden huomioimiseksi korostui. Raja- ja liittymäpinnat tulisi määritellä selkeästi, ja esimerkiksi biodiversiteettistrategian ja KMS 2025:n tulisi luoda yhtenäisiä toimintamalleja METSO- ja Helmi-ohjelmiin liittyen, jotta toimenpiteet olisivat mahdollisimman koherentteja ja kannustaisivat metsänomistajia osallistumaan toimintaan.

Yhteenvetona KMS 2025:n voidaan nähdä olevan pääosin hyvin linjassa muiden kansallisten metsäalaa vaikuttavien strategioiden kanssa.

## 7.3 Viestinnän tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus

### 7.3.1 Yleinen sidosryhmäviestintä

Haastattelujen ja aineistoanalyysin mukaan KMS 2025:n yleinen sidosryhmäviestintä koettiin tehokkaaksi strategiakauden alussa vuonna 2015 sekä päivityksen julkaisemisen yhteydessä 2019, mutta sekä viestinnän määrän että tason nähtiin laskeneen ajan kuluessa. Samalla viestinnästä on tullut reaktiivista. Haastattelujen mukaan viestintä on ollut pääasiassa toimivaa metsäneuvoston ja työvaliokunnan sidosryhmille, mutta näiden prosessien ulkopuolisille toimijoille viestintä ollut vähäisempää tai epäselvää. Viestintää ei myöskään aina ole kytketty KMS 2025:een, vaikka viestisisällöt olisivat liittyneet siihen. Vaikka strategian olemassaolosta tiedetään metsälalla, toimenpiteiden yhteydet strategiaan sekä strategian merkitys ovat kuitenkin olleet epäselviä. Haastateltavat kaipasivat esimerkiksi erilaisia kohderyhmille suunnattuja tilannekuvatilaisuuksia, joissa kerrottaisiin strategian ja hankkeiden etenemisestä.

Projektitason viestintä on toteutusvaiheessa ollut vähäistä. Hankkeita on esitelty MMM:n järjestämässä kolmen webinaarin sarjassa ja hankkeiden viestinnälle on luotu ohje, mutta sen käyttöaste ja hyödyllisyys on jäänyt epäselväksi. Haastateltujen näkökulmasta projektien viestintä on ollut näkyvyydeltään ja vaikutuksiltaan heikonlaista.

Perinteisen metsäsektorin ulkopuolella KMS 2025:ttä ei tunneta riittävästi. Tilanne on ilmeisesti ollut omiaan heikentämään KMS 2025:n vaikuttavuutta ja vähentänyt sen painoarvoa verrattuna tilanteeseen, jossa toteutuksesta olisi viestitty jatkuvasti. Metsien hyödyntämiseen liittyvä keskustelu on monipuolistunut ja metsien merkitys kestäväen kehityksen tavoitteiden sekä kansalaisten hyvinvoinnille tiedostetaan yhä selkeämmin. Tarkoituksenmukaisen ja monitavoitteisten toimintamallien luomiseksi strategian tunnettuutta tulisi lisätä

metsäalan ulkopuolella, jotta keskusteluja voitaisiin käydä huomioiden eri osapuolien näkemykset. Tämä edellyttäisi hankkeilta tehokasta, jatkuvaa ja ammattimaista viestintää ja vaatisi vastavuoroisesti metsäalan toimijoilta panostuksia myös uusien toimijoiden näkökulmien yhteensovittamiseen sekä ymmärtämiseen.

### 7.3.2 Kansainvälinen viestintä

EU:n metsiin liittyvien toimenpiteiden lisääntyessä kansallinen metsäpolitiikan – myös KMS 2025:n – painoarvo on heikentynyt. Haastatteluissa nostettiin esille kansainvälisen viestinnän merkitys. EU-tason viestintää toteutetaan yhdessä strategisessa hankekokonaisuudessa, mutta tämän viestinnän kysyntä kasvaa koko ajan. Haastatteluissa ehdotettiin panostamista esimerkiksi tapahtumien järjestämiseen päättäjien houkuttelemiseksi Suomeen. Haastatteluissa todettiin, myös, että viestinnässä tulisi panostaa henkilökohtaisiin kohtaamisiin, sillä nykyisessä toimintaympäristössä tiedotteiden merkitys on vähentynyt ja tiedonvälitys tapahtuu pääasiassa sosiaalisen median kanavilla.

### 7.3.3 Hallinnonalan sisäinen viestintä

Merkittävä osa KMS 2025:n prosesseista suunnitellaan ja laaditaan ministeriöiden välillä sekä metsä- ja bioenergiayksikön sisällä. Tämä työ on vaikutuksiltaan merkittävää mutta näkyy vain rajallisesti ulospäin, mikä tekee sen arvioinnin haasteelliseksi. Hallinnonalan tu-  
losneuvottelut sekä niihin liittyvä viestintä ovat strategian toteutuksen ytimessä, ja dokumenttianalyysin perusteella KMS 2025 on tulossopimuksissa merkittävässä roolissa. KMS 2025:n avulla on myös pystytty vaikuttamaan hallitusohjelmien linjauksiin. Hallinnonalan sisäisen viestinnän voidaan arvioida olevan tarkoituksenmukaista ja tehokasta.

### 7.3.4 Hallinnonalojen välinen viestintä

Isossa osassa KMS 2025:n tavoitteita vastuutahoina on muita ministeriöitä tai hallinnonaloja. Keskeinen viestinnän väline ovat erilaiset epäformaalit keskustelut sekä toimintaformaaleissa verkostoissa ja työryhmissä, joita KMS 2025:n yhteyteenkin on perustettu. Risti-  
viittaukset eri strategioiden välillä osoittavat, että KMS 2025 tunnetaan. Pelkkä periaatepääätösstatus ja strategian tunteminen ei kuitenkaan riitä, vaan toimenpiteiden toteuttamiseen vaaditaan aktiivista yhteistyötä. Hallintorakenteessa poikkihallinnollisten tavoitteiden toteuttaminen on aina ollut vaikeaa, mikä näkyy myös KMS 2025 toteutuksessa.

## 7.4 Rahoitusmalli

KMS 2025:n tarkoituksena on ohjata kansallista päätöksentekoa sekä EU-kantojen muodostumista johdonmukaisesti pitkällä aikavälillä eräänlaisena hallinnonalan lippulaivana. KMS 2025:lle ei kuitenkaan ole allokoitu rahoitusta toimenpiteiden toteutukseen, joten strategisten hankkeiden toteuttaminen sekä kilpailuttaminen on ollut hankalaa ja toteutus on monilta osin jäänyt pääosin reaktiiviseksi. Tämä heikentää strategian potentiaalista vaikuttavuutta merkittävästi. Rahoituslähteistä ei ole pidetty tarkkaa seuranta, eikä arvioinnissa kyetty muodostamaan kattavaa kokonaiskuvaa eri hankesalkkujen volyyymista, toimenpiteistä tai tuloksista.

Haastatteluissa nousi myös vahvasti esille hallitusohjelmien strategiaa suurempi merkitys sekä näkyvyyden että rahoituksen saatavuuden kannalta. Esimerkiksi Sipilän hallituksen johdonmukaiset panostukset metsäalan tieto- ja alustatiedon kehittämiseen nähtiin strategiaa tärkeämpänä hankkeiden toteutuksessa. Marinin hallituksen toimikautena panostukset ovat painottuneet ilmastotoimenpiteisiin ja KMS 2025:n hankesalkkuja on edistetty esimerkiksi osana Hiilestä kiinni -tutkimus- ja innovaatio-ohjelmaa.

Hallitusohjelmien voimakas vaikutus KMS 2025:n todelliseen toteutumiseen nähtiin sekä mahdollisuutena että haasteena. Hallitusohjelmat ovat yhtäältä mahdollistaneet joustavan reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin hankkeiden ja tutkimuksen painotuksien kautta. Toisaalta kuitenkin epävarmuudet ja muutokset rahoituksessa sekä painopisteissä vaikeuttavat pitkän aikavälin strategisten hankkeiden toteutusta. Tämä vaikeuttaa KMS 2025:n johdonmukaista toteuttamista sekä lisää resurssientarvetta hankkeiden ohjaamisessa sekä rahoituksen turvaamisessa.

Sidosryhmien mukaan rahoitus koettiin yleisellä tasolla kuitenkin riittäväksi sekä tasapainoiseksi strategian tavoitteisiin nähden. Sidosryhmät eivät kuitenkaan ole laajalti tietoisia rahoituslähteiden moninaisuudesta. Lisäksi haastattelujen perusteella vain harva sidosryhmä pystyi arvioimaan käytettyjen resurssien ja rahoituksen määrää konkreettisella tasolla suhteessa KMS 2025:n tavoitteisiin. Epävarmuus koski myös sidosryhmiä, jotka osallistuvat läheisesti strategian toteutukseen sekä toteuttavat strategiaa osana metsäneuvoston tai työvaliokuntaa.

Strategian toimenpiteiden rahoitukseen ja seurantaan liittyvät haasteet estävät strategian johdonmukaisen sekä pitkäjänteisen toteutuksen yli hallituskausien ja -ohjelmien. Myös strategialähtöinen seuranta ja strategian toteutuksen ohjaaminen on vaikeaa. Tilanne on vaikeuttanut erityisesti kestävä kehityksen johdonmukaista ja kokonaisvaltaista edistämistä, kun esimerkiksi hallitusten poliittisen tason interventiot ohjaavat alan kehittämistä enemmän kuin pitkäjänteisiksi tarkoitettut strategiat. Interventioiden taustalla ovat paljolti



rahoituksen yleinen niukkuus ja taloudellisen ohjauksen yhteydessä usein tavoiteltava poliittinen näkyvyys.

## 7.5 Toteutuksen seuranta ja mittaaminen

Metsäneuvostossa strategian tavoitteiden edistymistä on seurattu seurantaraporttien pohjalta. Seurantaraportit kuvaavat vuosittain, mitä eri hankekokonaisuuksissa on tehty, sekä ilmoittavat strategian mittareiden arvot. Raportit kuvaavat myös, miten metsästrategia toteutuu muilla hallinnonaloilla ja metsähallinnon kautta, sekä hallinnon joustavuuden kehitystä. Myös strategisten hankekokonaisuuksien painopisteet kuvataan.

Mittaroinnin perushaasteena on jo itse KMS 2025:ssäkin ja aiemmin raportissa esille tuotu seikka, että mittarit kuvaavat enemmän metsäalan yleistä kehitystä kuin strategian tavoitteita. Mittarit keskittyvät muutoksiin, joihin vaikuttavat merkittävästi myös esimerkiksi taloussuhdanne ja globaalit markkinat. Näin ollen strategian yhteyttä mittareiden arvoihin on käytännössä mahdotonta arvioida. Konkreettiset strategian vaikutukset eivät näy strategian toteuttajille, saati sidosryhmille. Syy-seuraussuhteiden hahmottaminen olisi kuitenkin tärkeää kaikille KMS 2025:n konkretisoimiseksi.

Muusta seurannasta on vaikea eristää KMS 2025:n osuutta. Hankekuvaukset ovat selkeitä, mutta seurannasta on laajemmin vaikea erottaa, miksi hankkeita käynnistetään, liittyvätkö hankkeet KMS 2025:een, ja jos niin miten, mikä on muuta metsäalan tai hallinnon toimintaa, mitä hankkeiden tuloksena on syntynyt, mikä varsinaisesti on KMS 2025:n ansiota, miten tuloksia aiotaan hyödyntää, ja millaisia vaikutuksia tuloksilta odotetaan.

Metsäalan yleisenä hallinnon toimintakuvauksena seuranta toimii hyvin ja antaa hyvän tilannekuvan siitä, mitä hallinnossa ja tutkimuslaitoksissa on meneillään metsiin liittyen, mutta sitä mikä on itse KMS 2025:n toteutuksen konkreettinen tilanne, on vaikea hahmottaa.

Todennäköisesti seurannan muotoutumiseen tämän kaltaiseksi vaikuttaa paljolti se, että KMS 2025:llä ei ole määriteltyä rahoitusmomenttia. Strategian toteutus riippuu täysin yleisesti saatavilla olevasta rahoituksesta. Voidaankin sanoa, että seuranta kuvaa osuvasti tätä tilannetta. Toteutustapa heikentää KMS 2025:n välineellistä vaikuttavuutta ja kehittämismahdollisuuksia.

## 7.6 Yhteenveto

Strategian laadinta- ja päivitysprosessit ovat varsin onnistuneesti tuoneet yhteen keskeisiä metsäalan toimijoita, jotka ovat muodostaneet näkökulmansa yhteiseksi tahtotilaksi.

Prosesseja on tuettu taustaselvityksin. Sekä prosessiin osallistuneille sidosryhmille että ulkopuolisille toimijoille, on kuitenkin jäänyt epäselväksi, mihin prosessi on johtanut.

KMS 2025 on arvioitu kohtuullisen koherentiksi muiden metsäalan toimintaympäristöön vaikuttavien strategioiden kanssa, mutta eri hallinnonaloilla on erilaisia toimintatapoja strategioiden toteuttamiseksi. Käytännön yhteistyö eri hallinnonalojen välillä on jäänyt jossain määrin vajavaiseksi. Monet metsäalan kokonaisvaltaisen kehityksen kannalta tärkeät kokonaisuudet ovat kuitenkin muiden hallinnonalojen vastuulla, joten yhteistyö olisi tärkeää johdonmukaisten toimenpiteiden toteuttamiseksi.

Strategian viestintä on strategiakauden alussa ollut laajaa ja laadukasta, mutta kauden edetessä viestintä on hiipunut. Projektitason viestintä on ollut vähäistä koko strategiakauden ajan. KMS 2025 ja kansainvälinen viestintä on tapahtunut pääasiassa ministeriön, kansainvälisen metsäpolitiikan yhteistyöverkoston ja yhden 2019 lisätyn hankekokonaisuuden kautta. EU päätöksenteon merkityksen kasvaessa metsäsektorilla kansainvälisen viestinnän painoarvo ja tarve kasvavat.

Strategian johdonmukaisen ja pitkäjänteisen toteutuksen suurimpana haasteena on strategian rahoitusmalli. Strategialla ei ole omaa merkittävää rahoitusmomenttia, eikä rahoitettujen hankkeiden ja hankesalkkujen kokonaisuuksien rahankäyttöä ole seurattu strategian näkökulmasta. Puuttuvan itsenäisen rahoituksen seurauksena strategialla ei ole esimerkiksi hallitusohjelmien avausten tyyppistä painoarvoa, eikä sillä ole ollut johdonmukaista jatkuvuutta yli hallituskausien. Vaikka rahoitustilanteen haastavuus ei kuitenkaan ole heijastunut hanketasolle, tilanne tekee strategian toteutuksen ohjaamisen ja tavoitteiden seuraamisen hyvin vaikeaksi.

Strategian mittarit on valittu kuvaamaan enemmän metsäalan tilaa yleisesti kuin strategian toteutusta, mikä on strategian ohjaamisen kannalta haasteellista. Itse strategian tavoitteiden toteutumisen seuranta on ollut rahoitustavan vuoksi haasteellista, eikä toimijoille ole ollut välttämättä selvää, miten erilaiset hankkeet liittyvät strategiaan. Seuranta muodostaa toki ansiokkaan kuvan hallinnonalan ja hallinnon toimista metsäalalla.

# 8 Strategian lisäarvo

## 8.1 Strategian laadintaprosessi

KMS 2025:n keskeinen osa on itse strategian laadinta- ja päivitysprosessi. Strategisten hankekokonaisuuksien sisältöjä on kehitetty läheisessä yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa sekä strategiakauden alussa vuonna 2015 että vuoden 2019 strategian päivityksen yhteydessä. Laadintaprosessi ja hankeaihiokkehittely on toteutettu laajasti ja näkyvästi eri osapuolia kuullen, yhteistä tahtotilaa hakien sekä tuloksista viestien. Strategialla on nähty merkittävää lisäarvoa päätöksenteon ohjaamisessa nimenomaan siihen perustuen, että prosessissa osallistetut metsäalalla aktiivisesti vaikuttavat sidosryhmät ovat osallistuneet sen laatimiseen. Aiemmin arvioinnissa todettiin, että monimuotoiset tavoitteet ja laaja sidosryhmien joukko sekä suuri määrä uusia odotuksia metsille ja metsänhoidolle ovat olleet johtamassa siihen, että tavoitteet on muotoiltu laajoiksi, mikä osaltaan vähentää strategian ohjausvaikutusta. Kokonaisuutena strategian laadinta toimenpiteenä edustanee kuitenkin strategian mahdollisesti vaikuttavinta toimenpidettä: laadintavaihe demonstroi saavutettua konsensusta, se on toiminut yhteisenä keskustelufoorumina, ja se on antanut mahdollisuuden sidosryhmille tulla kuulluiksi.

## 8.2 Strategian toteuttaminen

### 8.2.1 Strategiset hankekokonaisuudet

Strategian toteutuksen tie on ollut kivisempi. Strategisiksi hankkeiksi organisoituminen ja hankesalkkuratkaisu on kuitenkin ollut periaatteessa hyvä ja toimiva ratkaisu. Vaikka ratkaisu on myös pystyttänyt mahdollisesti turhia raja-aitoja eri hankesalkkujen välille, nettovaikutusten voidaan arvioida olevan positiiviset erityisesti sen suhteen, mitkä mahdollisuudet organisoituminen tarjoaa.

Mahdollisuuksia on kuitenkin hyödynnetty vain osittain. Hankesalkkujen toteutuksen vaikutavuutta on heikentänyt rahoituksen sirpaleisuus, laajat hankkeet mahdollistavan rahoituksen puute, hankkeiden vähäinen seuranta strategian näkökulmasta sekä vähäinen keskittetty hankeviestintä. Salkkuvastaavat eivät ole keskenään pystyneet koordinoimaan tai ohjaamaan tilannetta, mistä johtuen salkkujen toiminta on ollut enimmäkseen reaktiivista. Hankkeiden toteutuksen seuranta on toteutettu yleisellä tasolla ja hajautetusti, eikä hankkeiden viestintä ole toteutunut riittävän laajasti, jotta sidosryhmät olisivat voineet arvioida

hankkeisiin käytettyjä resursseja sekä tuloksia konkreettisella tasolla. Strategian viestinnän ulkoistamista hanketoteuttajille voidaan pitää jopa epärealistisena, sillä tutkijat ja hanketoteuttajat eivät ole – ymmärrettävästi – viestintäosaamiseltaan tai -resursseiltaan sillä tasolla, mitä hankeviestintä edellyttäisi. Nykymaailmassa vaikuttavuuden perusedellytys alkaa olla se, että hankkeista ja niiden tuloksista ja vaikutuksista viestitään ammattimaisesti, ja tähän varataan riittävästi resursseja. KMS 2025:n tapauksessa keskeinen haaste on kuitenkin ollut hankekokonaisuuksien ja viestinnän rahoitus.

## 8.2.2 Oman hallinnonalan tulosohejaus

KMS 2025 on sisällöillään ja olemassaolollaan vaikuttanut MMM:n alaisen hallinnon tulostavoitteisiin ja sisältöihin. Tulosohejauksen puitteissa on toteutettu strategian hankkeita, ja strategian teemat ovat olleet ohjaamassa sisältöjä laajemminkin. MMM:n hallinnonalan toimijat ovat myös saaneet erillistehtäviä strategiatoteutukseen liittyen. Strategian vaikutukset saattavat tältä osin olla vahvimmat, toisaalta voidaan kysyä, olisiko tämä toiminta toteutunut myös strategiasta riippumatta. Joka tapauksessa strategia on todennäköisesti linjannut tulosohejauksta pitkäjänteisemmin kuin moni muu ratkaisu olisi tehnyt.

## 8.2.3 Muihin hallinnonaloihin ja yrityksiin vaikuttaminen

KMS 2025 on valtioneuvoston periaatepäätös, jolloin sen tulisi vaikuttaa koko valtionhallinnon toimintaan. Periaatepäätöksiä on kuitenkin kymmeniä, ja strategiatoteutus on lähinnä MMM:n metsä- ja bioenergiayksikön vastuulla. Toteutus on vaikuttanut lähinnä sen alaisen hallinnon tavoitteiden asetteluun, tulosohejaukseen sekä hankkeiden kehittämiseen. Muille hallinnonaloille sekä yrityksiin kohdistuvien tavoitteiden osalta strategialla ei ole ollut suoraa ohjauskeinoa, vaan toteutustapoina on voinut olla esim. yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen tai pyrkimys vaikuttaa muihin strategioihin. Strategian toteutuksesta ja vaikutuksista on näiden tavoitteiden osalta vähemmän evidenssiä. Haastatteluiden ja sidosryhmätyöpajan perusteella verkostot ovat ilmeisesti jääneet pienelle painoarvolle. Monet alan oleelliset kysymykset liittyen esimerkiksi ympäristö- ja osaamiskysymyksiin sekä liiketoiminnan kehittämiseen ovat kuitenkin muiden hallinnonalojen vastuulla.

## 8.3 Strategian vaikutukset

### 8.3.1 Kokonaiskestävyyden huomioiminen

Strategiapäivityksen yhteydessä 2018 toimintaympäristön muutoksista nousi tarve vahvistaa entisestään kestävyyden kokonaisvaltaista turvaamista, eli taloudellisen, ekologisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyyden näkökulmien yhteensovittamista. Strategian tavoitteisiin nostettiin erityisesti globaalin kestävän kehityksen tavoitteissa EU-päätöksenteossa korostuvat ilmastotavoitteet sekä luonnon monimuotoisuuden turvaaminen. Strategiapäivityksessä hankesalkkuun lisättiinkin mm. ilmastokestävän metsätalouden ja EU-vaikuttamisen näkökulmia.

Haastattelujen perusteella KMS 2025 on, erityisesti vuoden 2019 päivityksen jälkeen, parantanut kokonaiskestävyyden huomioimista osana päätöksentekoa. Arvioinnissa korostui kuitenkin, että eri sidosryhmien mukaan KMS 2025 ei riittävässä määrin huomioi kokonaisvaltaista kestävyyttä, erityisesti ekologista kestävyyttä, jolloin toimenpiteet kestävän metsän käytön ja hyödyntämisen ovat olleet riittämättömiä. Ekologisen kestävyyden osalta erityisesti luonnon monimuotoisuuden turvaaminen ja metsien hiilinielujen ja –varastojen merkitys on kasvanut ilmastopolitiikassa, mutta selkeiden johtopäätösten tekeminen ilmastotavoitteiden huomioimisesta strategian kautta on vaikeaa asian monimutkaisuudesta johtuen (substituutio, paikallisuus, aikajänne jne.). Sosiaalisen kestävyyden osalta puutteita koettiin erityisesti kulttuuriseen kestävyyteen ja virkistyskäyttöön liittyen sekä siihen liittyvät toimenpiteet koettiin vähäiseksi huomioiden niiden painoarvoon nähden. KMS 2025:n 2025 eräänä päätehtävänä koettiin taloudellisen kestävyyden ulottuvuuden esiin tuominen osana metsäpolitiikka. Nykyisen keskusteluilmapiirin nähtiin vaarantavan taloudellisen kestävyyden pitkällä aikavälillä esimerkiksi ilmastotavoitteiden ja lyhyen aikavälin tuloksiin tähtävillä toimenpiteillä.

Osin haasteet kumpuavat myös siitä, että kokonaiskestävyyden eri näkökulmat osuvat eri ministeriöiden vastuualueille ja että itse kokonaiskestävyyden käsite on hyvin subjektiivinen ja voidaan ymmärtää monilla eri tavoilla. Haastatteluissa korostettiin, ettei kokonaiskestävyys voi tarkoittaa, että kestävyyden ulottuvuudet olisivat aina täysin tasapainossa. Valtion tehtävänä olisikin ohjata metsien käyttöä eri alueilla niin, että kestävyys kokonaisuudessaan toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Nähtiinkin tärkeänä, että sidosryhmät laajasti olisivat mukana toiminnassa ja kävisivät avointa keskustelua eri toimijoiden välillä. Tämän mahdollistavat toimintamallit ovat haastattelujen mukaan kuitenkin kehittyneet jo KMS 2025 -kauden aikana, mikä on parantanut keskustelujen sekä prosessien läpinäkyvyyttä ja toimivuutta.

### 8.3.2 Vaikutukset alan mielipiteenmuodostukseen ja päätöksenteon koherenssiin

Huomioiden strategian painopisteet ja päätavoitteet, toimijoiden osallistumisen mahdollisuudet ovat olleet riittävät. Haastattelujen mukaan KMS 2025 ei ole kuitenkaan täysin pysynyt huomioimaan toimintaympäristön muutoksia tai mahdollisia uusien metsäalan toimijoiden tarpeita: metsien rooli ja merkitys kestävän kehityksen tavoitteiden sekä ilmastoneutraalin yhteiskunnan näkökulmasta on kasvanut, ja uusien toimijoiden sekä sidosryhmien kiinnostus metsien käyttöön on kasvanut huomattavasti. Tästä huolimatta on muistettava, että metsät omistaa edelleen joku, ja omistusoikeus on perustuslaillinen. Aktiiviseen keskusteluun ja vaikuttamiseen KMS 2025:n toteutuksesta osallistuvat edelleen kuitenkin pääasiassa perinteisen metsätalouden sekä perinteisen metsätalouden rajapinnoilla olevat toimijat. Osittain tästä syystä ulkopuolella toimivat sidosryhmät kokevat strategiaprosessien vaikeasti hahmotettavaksi, mutta johtuuko tämä prosessista vai näiden sidosryhmien vähäisestä resursseista osallistua keskusteluun on epäselvää. Perinteisen metsätalouden ulkopuolelta tulevat toimijat toivoivat läpinäkyvämpiä sekä selkeämpiä prosesseja, jotta mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa KMS 2025 toimeenpanoon ja prosesseihin olisivat paremmat.

Koherenssinäkökulmasta KMS 2025 on valtioneuvoston hyväksymänä kansallisen tason strategiana toiminut vaikuttavasti hallinnon toimintaa ohjaavana kansallisen metsäpolitiikan dokumenttina, joka ohjaa viranomaisten päätöksentekoa sekä tukee sidosryhmien kantojen muodostusta. Erityisesti perinteisellä metsäsektorilla sitä pidetään merkittävänä yhteisesti sovittujen periaatteiden pohjalta rakennettuna mielipiteenilmauksena.

Strategiaprosessi on mahdollistanut laajasti sidosryhmien osallistamisen esimerkiksi metsäneuvoston ja verkostojen sekä alueellisten metsäneuvostojen kautta, ja sillä tavoin ollut omiaan lisäämään alan koherenssia. Se on lisäksi vaikuttanut rahoitushakuihin ja käytettyihin kriteereihin esimerkiksi STM:n ja Business Finlandin hankehauissa.

### 8.3.3 Tavoitteiden saavuttaminen

Avaamme seuraavassa niitä osakokonaisuuksia, joissa KMS 2025 on arvioinnin perusteella ainakin olemassaolollaan todennäköisesti ollut vaikuttamassa tavoitteen kehittymiseen.

Viimeaikaisiin metsäteollisuuden investointipäätöksien perusteella voitaneen todeta, että Suomi on **kilpailukykyinen**. KMS 2025:n roolia ei voida tässä luonnollisestikaan erottaa selkeästi. On mahdollista, että mekanismina se on esimerkiksi ollut vahvistamassa poliittisesti ennustettavaa ympäristöä ja näin esimerkiksi pienentämässä investointien maariskiä.

Olemassa olevien yritysten **uudistumiseen** on hyvin vaikea vaikuttaa KMS 2025:n tyyppisellä instrumentilla. Suora vaikuttavuus edellyttäisi todennäköisesti nykyistä vahvempaa yhteistyötä yksityisen sektorin ja esimerkiksi Business Finlandin kanssa. Toki poliittisin linjauksin ja esimerkiksi avoimen datan ja alustatalouden hankkein sekä uusien

puupohjaisten tuotteiden tutkimuksen kautta KMS 2025 on ollut mahdollistamassa uusien yritysten syntyä. Myös metsäpohjainen palveluliiketoiminta ja luonnontuoteala ovat todennäköisesti hyötyneet KMS 2025:stä. Lisäksi KMS 2025 on todennäköisesti osaltaan ollut turvaamassa metsien käytön **jatkuvuutta** ja mahdollistamassa uusien raaka-aineiden käyttöä vähintään välillisin vaikutuksin. Yksi hankekokonaisuus on tähdännyt metsien saavutettavuuden parantamiseen tieverkon palvelutasoa nostamalla.

**EU-politiikan** ja siihen vaikuttamisen osalta metsästrategia on todennäköisesti ollut muodostamassa kantoja sekä näkökulmia ja yhdessä hankekokonaisuudessa on toteutettu EU-vaikuttamista. **Osaamisen** ja koulutuksen kehittämistä on toteutettu omassa hankesalkussa, mutta esimerkiksi työpajassa saatujen mielipiteiden perusteella kehittäminen ei ole mahdollisesti ollut riittävää. Yhteistyötä OKM:n kanssa on tapahtunut ainakin metsätalouden koulutuksen kehittämisverkostossa, mutta selkeät yhteistyökokonaisuudet ovat olleet vähäisiä. Sen sijaan selvää on, että KMS 2025 on ollut luomassa pohjaa **kokonaiskestävälle** ja **monipuoliselle** metsien käytölle.

Toteutustasolla KMS 2025 tavoitteita on edistetty parhaiten MMM:n hallinnonalan tulosohjauksessa ja joidenkin hankekokonaisuuksien kautta. Tavoitteiden saavuttamisen arviointia vaikeuttavat mittaristossa todetut haasteet. Toinen haaste on, että kaikkien KMS 2025 strategian tavoitteiden toteutukseen strategialla ei ole ollut suoria ohjauskeinoja. Asiaa mahdollisesti monimutkaistaa myös selkeiden vastuiden määrittelyn puute eri ministeriöiden välillä. Uusien toimintamallien sekä markkinoiden kehittäminen vaatisi eri ministeriöiden, kuten työ- ja elinkeinoministeriön, opetusministeriön ja ympäristöministeriön sekä maa- ja metsätalousministeriön läheistä yhteistyötä.

Aktiivisen metsänhoidon ja metsäteollisuuden toimintaedellytyksiä sekä kilpailukykyä on kuitenkin ylläpidetty elinvoimaisilla puumarkkinoilla sekä aktiivisilla investoinneilla. On syytä olettaa, että positiivinen kehitys ainakin välillisesti linkittyy KMS 2025 toteutukseen. KMS 2025 on todistetusti ainakin myötävaikuttanut uusien toimintamallien luomiseen, ja tulosten hyödyntämiseen sekä politiikkakehitykseen, vaikka hallitusohjelmien aloitteet rahoitukseen ovat ohjanneet hankkeiden toteutusta vahvemmin. Useat sidosryhmät kokivat kuitenkin, etteivät panostukset ekologisen kestävyuden varmistamiseksi ole olleet riittäviä (esim. METSO-ohjelman ja luonnonhoitotoimenpiteiden rahoituksen turvaaminen).

## 8.4 Yhteenveto

KMS 2025:n laadinta- ja päivitysprosessi ovat olleet hyvin toteutettuja ja vaikuttavia, mutta hankevaiheen toteutuksen ja hankeviestinnän sekä myöhemmässä vaiheessa strategiasta viestimisen vaikuttavuuspotentiaalia ei ole pystytty hyödyntämään täysipainoisesti. Laadinta- ja päivitysprosesseissa sidosryhmiä on kuultu laajasti, mutta nopeassa tahdissa

syntyneet uudet teemat, päätöksenteon painopisteen siirtyminen kasvavissa määrin EU:hun päin ja keskustelu ympäristön muutoksien nopeutuminen tuntuvat ainakin osin haastaneen strategian.

Näyttäisi, että strategia on onnistunut keräämään ja yhtenäistämään sidosryhmien kantoja, joita on pystytty hyvin hyödyntämään pääasiassa MMM:n hallinnon alan ohjauksessa, mutta vaikuttaminen perinteisen metsäalan ulkopuolisiin sidosryhmiin on jäänyt heikommalle. Ongelma ei ole uusi sektoreittain organisoidulle hallintomallille. Johdonmukainen kansallisen metsästrategian toteuttaminen vaatisi tiiviimpää yhteistyötä sekä myös rahoitusinstrumenttien hyödyntämistä ministeriöiden välillä.

Koska KMS 2025:lle ei ole allokoitu rahoitusta toimenpiteiden toteutukseen, eikä eri lähteistä saatua rahankäyttöä ole seurattu strategianäkökulmasta, KMS 2025:n tuloksellisuus ja lisäarvo jäävät toteutuksen osalta epäselviksi. Arvioinnissa ei esimerkiksi saatu muodostettua selkeää kokonaiskuvaa eri hankesalkuista ja niissä toteutetuista toimenpiteistä ja strategian osuudesta toimenpiteissä. Salkkuvastaavat eivät ole keskenään pystyneet kordinoimaan tai ohjaamaan tilannetta aktiivisesti. Hankesalkkujen johdonmukaisten seuranta-menetelmien puutteesta johtuen strategian vaikuttavuuden osoittaminen ja siitä viestiminen konkreettisella tasolla ovat jääneet vähäisiksi, mikä vaikuttaa johdonmukaisen metsäpolitiikan toteuttamisen edellytyksiin.

Tästä huolimatta voidaan arvioida, että strategian tavoitteita palvelevia toimia on suunniteltu ja toteutettu näistä lähtökohdista hyvin, ja mitä todennäköisimmin strategia on ollut vaikuttamassa myönteisesti ainakin osaan niistä tavoitteista, joita strategiassa on asetettu. Strategian toimenpiteiden rahoitukseen ja seurantaan liittyvät haasteet estävät kuitenkin strategian johdonmukaista sekä pitkäjänteistä so. vielä vaikuttavampaa toteutusta yli hallituskausien ja -ohjelmien. Tämä on ilmeisesti vaikeuttanut erityisesti kestävä kehityksen kokonaisvaltaista ja johdonmukaista edistämistä ja yhteensovittamista.



## 9 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä arvioinnissa on käsitelty Kansallinen metsästrategia 2025:n (KMS 2025) vaikuttavuutta. Strategian tavoitteita on peilattu toimintaympäristön muutokseen, ja strategian toteutumista on peilattu tavoitteisiin niiltä osin kuin se on ollut mahdollista. Lisäksi on arvioitu strategian toteutusta, sidosryhmien osallistamista, strategian mittarointia, strategian seuranta ja toteutusprosessia.

Strategian tavoitteita ja mittareita on monin paikoin vaikea erottaa globaaleista trendeistä, mutta esimerkiksi metsäteollisuuden lähivuosien uudet investoinnit osoittavat, että strategian tavoitteiden mukaisesti Suomi on metsäteollisuudelle kilpailukykyinen sijoittumispaikka. Strategialla ja sen toteuttamisella on jonkinasteinen rooli tässä sekä myös uusien yritysten syntymahdollisuuksien luomisessa ja metsien käytön jatkuvuuden ja raaka-aineiden saatavuuden varmistamisessa. Roolin suuruus ja strategian merkittävyys jäävät kuitenkin jossain määrin epäselviksi, eikä ole mitattavissa.

Strategiaa voidaan pitää päätavoitteiltaan ja sisällöltään kattavana sekä ajanmukaisena, mutta strategian toteutus ja toteutuksen ohjaaminen ovat jääneet strategianäkökulmasta ohuiksi. Strategialla ei ole omaa rahoitusta, eikä rahankäyttöä strategiaan liitettyissä hankkeissa ole seurattu. Keskeinen sisäinen ongelma puutteellisesta hankeseurannasta on strategisten hankekokonaisuuksien suunnitelmallisen keskinäisen painottamisen hankaluus – strategiaa on voitu ohjata vain määrittelemällä painopistealueita. Lisäksi hankalana koetaan MMM:n hallinnonalan ulkopuolisiin toimijoihin (muut hallinnonalat, yritykset) vaikuttaminen. Ulkoisesti haasteena on ollut viestinnän hiipuminen strategiakauden edetessä. Strategia koetaan enemmän yhteisen tahtotilan ilmaisuna kuin kehittämistyökaluna.

Strategian toimintamallit, prosessit ja toteutus eivät ole täysin mahdollistaneet toimintaympäristön muutoksiin reagoimista. Pääasiallisena ongelmana on epävarmuus rahoituksen saatavuudesta, mikä on johtanut pienimuotoisiin projekteihin, joissa ei kuitenkaan ole pysytty huomioimaan suurimpia kehitystarpeita ja kokonaisuuksia. KMS 2025 on kuitenkin vaikuttanut vähintään välillisesti esimerkiksi METSO-, Helmi- ja Hiilestä kiinni -ohjelmien toteutukseen.

Strategian keskeiset merkitykset ovat rakentuneet paljolti sen kautta, että strategia on liittänyt keskustelua eri toimijoiden välillä ja luonut yhteisesti hyväksytyt tavoitteet. Sidoryhmien osallistaminen on laadinta- ja päivitysvaiheessa ollut vahvaa. Strategialla tulisi olla erityinen merkitys isoissa hankkeissa ja teemoissa, jotka eivät tapahdu markkinatalouden ohjaamina. Tällaiset hankkeet edellyttäisivät todennäköisesti kuitenkin pitkäjänteistä rahoitusta hallitusohjelmien yli.

KMS 2025 on, erityisesti vuoden 2019 päivityksen jälkeen, parantanut kokonaiskestävyyden huomioimista osana sidosryhmien yhteisen tahdon ilmaisemista. Strategian rooli kestävyyden eri ulottuvuuksien huomioimisessa on kuitenkin monimutkainen kysymys, joka näyttäytyy hyvin erilaisena metsästrategian eri sidosryhmien joukossa. Metsää hyödyntävien sidosryhmien joukko laajenee koko ajan, jolloin yhtenäisten tavoitteiden luominen ja toteutus kokoavan strategian alla muuttuu yhä haastavammaksi.

Strategia on todennäköisesti jossain määrin lisännyt metsäalan ennustettavuutta, mutta erityisesti EU:n metsien käyttöön ja hyödyntämiseen liittyvän päätöksenteon lisääntyminen on luonut myös epävarmuutta kansalliseen metsäpolitiikkaan. Kansainvälinen päätöksenteko vaikuttaakin yhä vahvemmin ja yksityiskohtaisemmin kansalliseen päätöksentekoon. Jatkossa tulisikin varmistaa, että strategialla on selkeä rooli ja yhtenäinen valtionhallinnon tuki kansainvälisen metsäpolitiikan vaikuttamisessa sekä toimintatavat lisääntyvän kansainvälisen päätöksenteon reagoimiseen. Strategia olisi tärkeä työkalu sekä kansallisten kantojen muodostamiseen että kasvavissa määrin strategian vaikutuksien kommunikointiin osana päätöksentekoa.

Toimintaympäristön nopea muutos ja toimijajoukon laajentuminen ja monipuolistuminen sekä päätöksenteon painopisteen siirtyminen EU:hun vaikuttavat sekä osaamistarpeisiin että metsien käyttöön ja hyödyntämiseen. Tulevaisuudessa kokonaiskestävyyden huomiointi ja sidosryhmien kattavampi sekä monipuolisempi osallistaminen haastavat strategian fokusointia ja vaikuttavaa toteutusta. Sitä olennaisempaa on metsästrategian tavoitteiden sisällyttäminen myös muihin metsiä koskeviin kansallisiin strategioihin, jotta kokonaiskestävyys otettaisiin huomioon myös näissä.

Tulevassa strategiapäivityksessä suositellaan otettavan huomioon seuraavat kehitysehdotukset:

- Priorisointi sen suhteen, mihin asioihin strategian tulisi vaikuttaa suoraan ja mihin asioihin tulisi pyrkiä vaikuttamaan muiden strategioiden kautta
- Metsien hyödyntämisen muuttuvien tarpeiden ja uudempien toimialojen huomioon ottamisen prosessien ja toteuttamistapojen kehittäminen
- Harkinta siitä, millaisin keinoin tulisi edistää ja seurata tavoitteita ja toimenpiteitä, jotka eivät keskitetysti kuulu MMM:n hallinnonalalle? Näitä ovat esim. liiketoiminnan kehittäminen sekä osaamis- ja osa ympäristökysymyksistä.
- KMS:n ja muiden valtionhallinnon strategioiden ja ohjelmien tavoitteiden selkeämmän yhteensovittamisen prosessien kehittäminen valtionhallinnossa
- Strategiatoteutuksen ohjauskeinojen ja resurssien, toteutuksen seurannan ja viestinnän vahvistaminen
- EU:n metsiä koskevan politiikan valmisteluun vaikuttamisen sisällyttäminen vahvemmin strategiaan tavoitetasolla

- Strategian hankkeiden rahoituksen varmistaminen suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti sekä hanke- ja rahoituksen seurannan kustannustehokas toteuttaminen
- Tulevan strategian laadinnassa tulisi määrittää selkeästi mihin strategialla pyritään, jotta toimintamallit ja -tavat olisivat mahdollisimman tehokkaita. Erityisesti tulisi päättää:
  - a) Onko strategia yhteinen tahdonilmaus, joka huomioidaan hallinnonalan ja muun hallinnon toiminnassa sopivalla tavalla, vai kuuluuko strategiaan myös johdonmukainen ja ohjattavissa oleva toteutus. Tämä vaatisi erityisesti, että rahoitusta kytketään itse strategiaan huomattavasti nykyistä enemmän. Myös toteutuksen mittarointi ja seuranta tulisi järjestää huomattavasti strategialähtöisemmin.
  - b) Ajetaanko strategiassa vain tiettyjä valittuja kehittämiskärkiä, vai palveleeko strategia laajalti koko metsäalaa. Rajallisten resurssien kohdentamisen näkökulmasta strategiset kehittämiskärjet olisivat perusteltuja, mutta lähestymistavat voivat myös tukea toisiaan.

# Lähteet

- Biotalous. 2014. Kestävää kasvua biotaloudesta - Suomen biotalousstrategia. Edita Prima Oy. [https://www.biotalous.fi/wpcontent/uploads/2015/01/Suomen\\_biotalousstrategia\\_2014.pdf](https://www.biotalous.fi/wpcontent/uploads/2015/01/Suomen_biotalousstrategia_2014.pdf)
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä, 162, 2020.
- Ellen MacArthur Foundation. 2016. The New Plastic Economy - Rethinking the future of plastics. World Economic Forum, Ellen MacArthur Foundation and McKinsey & Company. <https://www.newplasticseconomy.org/about/publications/report-2016>, 13.1.2019.
- EU. 2012. Bioeconomy Strategy Innovating for sustainable growth: a bioeconomy for Europe. European Commission, Brussels, Belgium. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1f0d8515-8dc0-4435-ba53-9570e47dbd51>
- EY. 2015. Megatrends 2015. Making sense of a world motion. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/\\$FILE/ey-mega-trends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-mega-trends-report-2015.pdf).
- Haltia, E., Rämö, A.-K., Pynnönen, S., Valonen, M. & Horne, P. 2017. Miksi metsien taloudellisia mahdollisuuksia jätetään käyttämättä? – Metsänomistajien aktiivisuus ja siihen vaikuttaminen. PTT raportteja 255.
- Hellström, E.2018. Meneekö kiertotalous metsään? <https://www.sitra.fi/blogit/meneeko-kiertotalous-metsaan/>
- Helsingin Sanomat. 2012. Kioton sopimus sai jatkokauden. Helsingin sanomat 8.12.2012. <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000002598400.html>
- Hetemäki, L., & Hänninen, R. 2013. Suomen metsäalan taloudellinen merkitys nyt ja tulevaisuudessa. Kansantaloudellinen aikakauskirja, 109(2), 191–208. [https://www.researchgate.net/profile/Lauri-Hetemaeki/publication/238285413\\_Suomen\\_metsaalan\\_taloudellinen\\_merkitys\\_nyt\\_ja\\_tulevaisuudessa/links/0deec51bf2a28047a5000000/Suomen-metsaalan-taloudellinen-merkitys-nyt-ja-tulevaisuudessa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lauri-Hetemaeki/publication/238285413_Suomen_metsaalan_taloudellinen_merkitys_nyt_ja_tulevaisuudessa/links/0deec51bf2a28047a5000000/Suomen-metsaalan-taloudellinen-merkitys-nyt-ja-tulevaisuudessa.pdf)
- Hetemäki, L., Niinistö, S., Seppälä, R., & Uusivuori, J. 2011. Murroksen jälkeen: Metsien käytön tulevaisuus Suomessa. Metsäkustannus.
- Holtmark, B. 2010. Use of wood fuels from boreal forests will create a biofuel carbon debt with long payback time. <https://ssb.brage.unit.no/ssb-xmlui/handle/11250/180591>
- Hänninen, R. 2014. Johtavatko megatrendit biotalouteen? Esitelmä Päättäjien metsäakateмиassa. Viitattu 11.8.2021. Metsäntutkimuslaitos. [http://www.metla.fi/ohjelma/mtu/pdf/Johtavatko\\_megatrendit\\_biotalousseen\\_Hanninen\\_R.pdf](http://www.metla.fi/ohjelma/mtu/pdf/Johtavatko_megatrendit_biotalousseen_Hanninen_R.pdf)

- Hänninen, H., Karppinen, H. & Leppänen, J. 2011. Suomalainen metsänomistaja 2010. Metlan työraportteja 208. Metsäntutkimuslaitos, Helsinki. 94 s. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-40-2317-0>
- Hänninen, R., Katila, P. & Västilä, S. 2013. Megatrendit muuttavat Suomen metsäalaa. Metsätieteen aikakauskirja 2013(4).
- Karppinen, H. & Ahlberg, M. 2008. Metsänomistajakunnan rakenne 2020: Yleiseen väestömuutokseen perustuvat ennustemallit. Metsätieteen aikakauskirja 1/2008: 17–32. <https://doi.org/10.14214/ma.6420>
- Karppinen, H., Hänninen, H. & Horne, P. 2020. Suomalainen metsänomistaja 2020. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 30/2020. Luonnonvarakeskus. Helsinki. 73 s.
- Kataja, E. K. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra, Helsinki. [https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit\\_2016.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf)
- Koistinen, A., Käär, L., Mäki, O. & Tenhola, T. 2015. Metsien rooli EU:n biotalouden kehityksessä. Tapion raportteja nro 2. <https://tapio.fi/wp-content/uploads/2019/10/Metsien-rooli-EUn-biotalouden-kehityksessa.pdf>
- Koskinen M. & Valta, A. 2017. Vapaakauppa on joutunut Euroopassa ja Yhdysvalloissa vastatuuleen. Kansantaloustieteen valossa globalisaation edistämässä voi olla syytäkin pitää tuumaustauko. <https://ulkopolitiikka.fi/lehti/1-2017/kaupan-uusi-jarjestys/>
- Kosonen, S., & Ikkänen, P. 2010. Metsäteollisuuden liikenneinvestointitarpeet kotimaisen tuotannon kilpailukyvyn varmistamiseksi. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä: 2/2010. [https://julkaisut.vayla.fi/pdf3/lts\\_201002\\_metsateollisuuden\\_liikenneinvestointitarpeet\\_web.pdf](https://julkaisut.vayla.fi/pdf3/lts_201002_metsateollisuuden_liikenneinvestointitarpeet_web.pdf)
- Laine, A., Airaksinen, J., Yliheljo, E., Ahonen, H-M. & Halonen, M. 2021. Vapaaehtoisten päästökompensaatioiden sääntely. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163347/YM\\_2021\\_26.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163347/YM_2021_26.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Laki Suomen metsäkeskuksen metsätietojärjestelmästä. 2011. (6.5.2011/419). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110419>
- Laki metsänhoitoyhdistyksistä. 2015. (10.7.1998/534). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980534>
- Laturi, J., Lintunen, J. & Uusivuori, J., 2016. Modeling the economics of the reference levels for forest management emissions in the EU. Clim. Chang. Econ. 7 (3), 1–22.
- Maa- ja metsätalousministeriö, 2008. Kansallinen metsäohjelma 2015. Lisää hyvinvointia monimuotoisista metsistä – Valtioneuvoston periaatepäätös. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 3/2008
- Maa- ja metsätalousministeriö, 2014. Valtioneuvoston metsäpoliittinen selonteko 2050. VNS 1/2014

Maa- ja metsätalousministeriö, 2015. Kansallinen metsästrategia 2025. Valtioneuvoston periaatepäätös 12.2.2015. Maa- ja metsätalousministeriö 6/2015

Maa- ja metsätalousministeriö, 2019. Kansallinen metsästrategia 2025 – päivitys. Valtioneuvoston periaatepäätös 21.2.2019. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2019:7

Maa- ja metsätalousministeriö, 2021a. Metsätalouden kannustejärjestelmä 2020-luvulla: Työryhmän muistio. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162700>

Maa- ja metsätalousministeriö, 2021b. Kansallinen metsästrategia 2025 - seuranta 2020. <https://mmm.fi/documents/1410837/2000444/2020+KMS2025+seurantara-portti.pdf/7d7fc429-ca90-1ca2-158c-789ae9c6e05d/2020+KMS2025+seurantara-portti.pdf?t=1617197777080>

Mantau, U., Saal, U., Prins, K., Steierer, F., Lindner, M., Verkerk, H., ... & Anttila, P. 2010. Real potential for changes in growth and use of EU forests. Hamburg: EUwood, Methodology report. [https://unece.org/fileadmin/DAM/timber/meetings/20110321/euwood\\_final\\_report.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/timber/meetings/20110321/euwood_final_report.pdf)

Metsäkeskus. 2020. Jatkuvan kasvatuksen hakkuut ovat hieman lisääntyneet.

<https://www.metsakeskus.fi/fi/ajankohtaista/jatkuvan-kasvatuksen-hakkuut-ovat-hieman-lisaantyneet>

Metsäkeskus. 2021. Metsätaloukseen omistus omistajaryhmittäin. <https://www.metsakeskus.fi/fi/avoin-metsa-ja-luontotieto/tietoa-metsien-omistuksesta/metsataloukseen-omistus-omistajaryhmittain>

Metsälaki. 2014. (12.12.1996/1093). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961093>

Päivinen R., Mäki P. & Lehtoviita J. 2016. Puun tarjonta yksityismetsistä. Tapion raporteja nro 7. Tapio Oy

Rämö, A.-K., Mäkijärvi, L., Toivonen, R. & Horne, P. 2009. Suomalaisen metsänomistajan profiili vuonna 2030. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raporteja n:o 221. 47 s.

Saarenmaa, K. & Sauri, T. 2017. Mediamarkkinat kovassa testissä. <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/mediamarkkinat-kovassa-testissa/>

Saaristo, L., Matila, A., Koistinen, A., Arnkil, N. & Lahti, E. 2018. Luontoon perustuvat palvelut yksityismetsissä. Tapion raporteja nro 28.

Sitra 2020. What are megatrends? <https://www.sitra.fi/en/articles/what-are-megatrends/>

Stubb, A. 2012. Blogi. <https://www.alexstubb.com/language/fi/2012/>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Metsämaan omistus [verkkojulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus [viitattu: 20.8.2021]. Saantitapa: <https://stat.luke.fi/metsamaan-omistus>

Tyrväinen, L., Sievänen, T., Konu, H., Aapala, K., Ojala, O., Pellikka, J., ... & Tuohino, A. 2018. Uudet keinot metsä- ja vesialueiden kestäväen virkistys- ja matkailukäytön

kehittämiseksi ja turvaamiseksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 88/2017. 29 s.

Valtioneuvoston kanslia. 2008. Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä. [https://vnk.fi/documents/10616/622954/J1908\\_Mets%C3%A4teollisuuden+ja+mets%C3%A4sektorin+toimintaedellytysty%C3%B6ryhm%C3%A4.pdf/e96e9fb7-8157-448d-b309-7a187814b82e?version=1.0](https://vnk.fi/documents/10616/622954/J1908_Mets%C3%A4teollisuuden+ja+mets%C3%A4sektorin+toimintaedellytysty%C3%B6ryhm%C3%A4.pdf/e96e9fb7-8157-448d-b309-7a187814b82e?version=1.0)

Valtioneuvoston kanslia. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. 22.6.2011. <https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/147449/Kataisen+hallituksen+ohjelma/81f1c20f-e353-47a8-8b8f-52ead83e5f1a/Kataisen+hallituksen+ohjelma.pdf?t=1414577287000>

Valtioneuvoston kanslia. 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. 29.5.2015. [https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf](https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf)

Valtioneuvoston kanslia. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Woźniak, Ewa, Agata Tyczewska, & Tomasz Twardowski. 2021. Bioeconomy development factors in the European Union and Poland. *New Biotechnology* 60 (2021): 2–8.

# Liite 1 Strategian tavoitteet ja mittarit

STRATEGINEN PÄÄMÄRÄ	OSIO	TAVOITTEET	MITTARIT
SUOMI ON KILPAILUKYKYINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ METSIIN PERUSTUVILLE LIIKETOIMINNOILLE	YRITYSTEN UUDISTUMISEEN JA UUSIEN YRITYSTEN SYNTYMISEEN LIITTYVÄT TAVOITTEET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poliittiset päätökset ja lainsäädäntö parantavat metsäalan yritysten uudistumisen ja kasvun edellytyksiä.</li> <li>• Jalostusarvo kasvaa ja resursseja hyödynnetään tehokkaasti.</li> <li>• Kotimaisen puupohjaisen energian tuotanto lisääntyy. Puupohjaisilla raaka-aineilla korvataan fossiilisia raaka-aineita ja energiaa.</li> <li>• Metsiin perustuva monipuolinen liiketoiminta kasvaa, mukaan lukien palvelut sekä luonnontuoteala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arvonlisäyksen ja liikevaihdon kasvu metsäteollisuudessa, biotalouteen laskettavassa kemianteollisuudessa, metsätaloudessa, luonnontuotealalla ja luontomatkailussa</li> <li>• puupohjaisen energian osuus energian kokonaiskulutuksesta ja kiinteiden puupolttoaineiden energiakäyttö.</li> </ul>
	RAAKA-AINEIDEN SAATAVUUTEEN LIITTYVÄT TAVOITTEET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metsävarat ovat runsaat, terveet ja hyväkasvuiset ja vastaavat biotalouden lisääntyviin tarpeisiin.</li> <li>• Puu- ja metsäpalveluiden markkinat ovat tasapainoiset ja kilpailulliset. Muihin kuin puuntuotannollisiin ekosysteemipalveluihin perustuville liiketoiminnoille on toimivat markkinat.</li> <li>• Kuljetus- ja tietoliikenneväylien palvelukyky, tehokkuus ja toimivuus paranevat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• puuston vuotuinen kasvu (vuonna 2025 talousmetsissä 110 milj. m<sup>3</sup> ja yhteensä 115 milj. m<sup>3</sup>)</li> <li>• vuotuiset puun korjuumäärät (vuonna 2025 runkopuun hakkuukertymä 80 milj. m<sup>3</sup>)</li> <li>• investoinnit puuraaka-aineen käyttöön sekä luontomatkailuun ja virkistykseen ylittävät poistot.</li> </ul>



STRATEGINEN PÄÄMÄRÄ	OSIO	TAVOITTEET	MITTARIT
	KANSAINVÄLISEEN METSÄPOLITIIKKAAN JA EU-VAIKUTTAMISEEN LIITTYVÄT TAVOITTEET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahvistetaan metsien, kestävän metsätalouden ja metsiin pohjautuvan biotalouden roolia kestävän kehityksen Agenda 2030 -tavoitteiden saavuttamiseksi.</li> <li>• Vahvistetaan koordinaatiota, metsäasiantuntemusta sekä metsäsektorin asemaa ratkaisujen tarjoajana.</li> <li>• Vahvistetaan metsäalan kansainvälisiä liiketoimintamahdollisuuksia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan laadullisesti</li> </ul>
<b>METSÄALA JA SEN RAKENTEET UUDISTUVAT JA MONIPUOLISTUVAT</b>	OSAAMISEEN LIITTYVÄT TAVOITTEET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkisin varoin rahoitettava T&amp;K-toiminta ja rakenteet tukevat tarkoituksenmukaisesti metsiin liittyvän biotalouden kestävyttä, liiketoiminnan kehittämistä, tuotteiden ja palveluiden kaupallistamista, kokeiluhankkeita sekä markkinoiden ja muiden toimintaympäristön muutosten ennakointia.</li> <li>• Koulutuksen ja työelämän yhteistyö vahvistuu.</li> <li>• Eri koulutusasteilta valmistuneiden määrä ja osaaminen vastaavat metsäalan rekryointitarvetta ja osaamisvaatimuksia.</li> <li>• Tutkimustoiminta vastaa biotalouden tarpeisiin.</li> <li>• Henkilöstön osaaminen on ajanmukaista ja sen työhyvinvointi paranee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkisen T&amp;K-rahoituksen määrä kasvaa ja laatu vastaa tarvetta.</li> <li>• Ensisijaisten hakijoiden määrä ja osuus kasvaa.</li> </ul>

STRATEGINEN PÄÄMÄRÄ	OSIO	TAVOITTEET	MITTARIT
	HALLINNON KEHITTÄMISEEN LIITTYVÄT TAVOITTEET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hallinto, sen yhteistyö ja palvelut tukevat alan kilpailukykyä ja vastaavat asiakkaan tarpeisiin.</li> <li>• Metsiin liittyvän tiedon ja tilastoinnin avoimuus, kattavuus ja ajantasaisuus tukevat niiden laajaa hyödyntämistä.</li> <li>• Hallinnon lupaprosessit ovat joustavia ja nopeita sekä tukevat investointihankkeiden toteutumista ja ympäristönsuojelun korkeaa tasoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaiden tyytyväisyys Suomen metsäkeskuksen, Luonnonvarakeskuksen ja Metsähallituksen palveluihin paranee.</li> <li>• Paikkatieto liikkuu hallinnon ja elinkeinoelämän tarpeiden mukaisesti.</li> </ul>
METSÄT OVAT AKTIIVISESSA JA MONIPUOLISESSA KÄYTÖSSÄ	METSÄTALouden KANNATTAVUUTEEN LIITTYVÄT TAVOITTEET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiivinen ja yritysmäinen metsätalous lisääntyvät, tilakoko kasvaa ja metsien omistus- ja kiinteistörakenne tukevat metsien aktiivista käyttöä.</li> <li>• Metsätalouden kannustejärjestelmä on tarkoituksenmukainen ja metsänomistajia aktivoiva.</li> <li>• Metsänomistajien ansaintamahdollisuudet lisääntyvät ekosysteemipalveluita kaupallistamalla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yli 50 hehtaarin suuruisten yksityisten metsätilojen ja yhteismetsien osuus metsien kokonaispinta-alasta on vuonna 2025 yhteensä 70 prosenttia.</li> <li>• Sukupolvenvaihdosikä alenee.</li> <li>• Yksityismetsien puuntuotannon sijoitustuotto kasvaa.</li> </ul>
	METSÄLUONTOON JA METSIEN MONIPUOLISEEN KÄYTTÖÖN LIITTYVÄT TAVOITTEET	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metsäluonnon monimuotoisuuden köyhtyminen pysähtyy vuoteen 2020 mennessä ja luonnon monimuotoisuudelle suotuisa tila on varmistettu vuoteen 2050 mennessä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metsälajeilla on aitoina luokkamutoksina mitattuna myönteistä kehitystä kaksi kertaa useammalla lajilla kuin kielteistä kehitystä.</li> </ul>

STRATEGINEN PÄÄMÄRÄ	OSIO	TAVOITTEET	MITTARIT
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metsätalouden aiheuttamat vesistöhaitat on minimoitu käyttämällä parhaita käytettävissä olevia menetelmiä.</li> <li>• Metsien monipuolistuva hoito ja käyttö tukee ilmastomuutoksen hillintää ja siihen sopeutumista.</li> <li>• Metsien virkistyskäyttö ja terveysvaikutukset kasvavat ja metsät ovat kaikkien saatavissa.</li> <li>• Metsien käytön, metsäympäristön ja metsäkulttuurin arvostus kasvaa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuolleen puuston keskitilavuus metsämaalla on vuonna 2025 Etelä-Suomessa 5 m<sup>3</sup>/ha ja Pohjois-Suomessa 10–11 m<sup>3</sup>/ha.</li> <li>• METSON toteutusmäärät vuosina 2008–2025 ovat MMM:n hallinnonalalla 82 000 hehtaaria ja YM:n hallinnonalalla 96 000 hehtaaria.</li> <li>• Kiintoainekuormitus ojien kunnostuksessa pienenee. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiilinielut ovat vähintään metsien vertailutason mukaiset (metsien puuston ja maaperän hiilinielu –27,88 miljoonaa tonnia hiilidioksidiekvivalenttia (CO<sub>2</sub>-ekv.), puutuotteiden hiilinielu –6,89 miljoonaa tonnia).</li> </ul> </li> <li>• Kansallispuistojen ja retkeilyalueiden kävijämäärät ja valtion maille kohdistuvien eräpäivien lukumäärä kasvavat ja asiakastytyvyisyys säilyy ennallaan tai paranee.</li> <li>• Lähiulkoilukertojen määrä luonnon virkistyskäytön valtakunnallisessa inventoinnissa (LVVI) kasvaa.</li> <li>• Metsällisiin tapahtumiin osallistuneiden lasten ja nuorten määrä kasvaa</li> </ul>

# Liite 2 Arviointikysymykset ja menetelmät

Arviointinäkökulma	Arviointikysymykset	Menetelmät
Toimintaympäristön muutokset	<p>Ovatko KMS 2025:n linjaukset olleet tavoitellun suuntaisia ja ajanmukaisia?</p> <p>Ovatko strategia ja sen päivitykset vastanneet toimintaympäristön muutoksiin?</p> <p>Miten toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet asetettuihin tavoitteisiin ja KMS 2025:n toteutukseen?</p> <p>Ovatko strategian tavoitteenasettelu ja toteuttamistapa mahdollistaneet reagoimisen esille nousseisiin haasteisiin ja toimintaympäristön muutokseen?</p>	<p>Aineistoanalyysi</p> <p>Haastattelut</p>
Strategiset päämäärät, visio, tavoitteet ja mittarit	<p>Ovatko strategian tavoitteet sopivia metsän käytön toimialojen kehittämishaasteisiin nähden?</p> <p>Kuvaavatko mittarit tavoitteiden toteutumisen tasoa tehokkaasti?</p>	<p>Aineistoanalyysi</p> <p>Haastattelut</p>
Tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutuminen	<p>Miten eri toimijat ovat osallistuneet strategian toteuttamiseen ja tukeneet sitä?</p> <p>Millaisia uusia yhteistyön toimintamalleja on luotu?</p> <p>Onko strategia tuottanut sellaisia tuloksia ml. kehittämisinnovaatioita, joita ei muuten olisi saatu aikaan?</p> <p>Ovatko toimenpiteet olleet vaikuttavia ja tukeneet tavoitteiden saavuttamista?</p> <p>Miten strategian tuloksia on hyödynnetty päätöksenteossa ja kehittämistyössä?</p>	<p>Aineistoanalyysi</p> <p>Haastattelut</p> <p>Kysely</p>
Toimenpiteiden vaikuttavuus	<p>Onko käytetty rahoitus ollut riittävä ja tasapainoinen suhteessa tavoitteisiin?</p>	<p>Aineistoanalyysi</p> <p>Haastattelut</p>

Arviointinäkökulma	Arviointikysymykset	Menetelmät
	<p>Kuinka hyvin strategian tavoitteet on saavutettu?</p> <p>Mitkä tekijät ovat estäneet strategian tavoitteiden saavuttamista ja vaikuttavuutta?</p>	Kysely
Prosessi	<p>Onko KMS-prosessi ollut tehokas ja vaikuttava?</p> <p>Onko raportointi, seuranta ja mittaristotyö ollut tehokasta ja toimivaa?</p> <p>Huomioiko KMS-prosessi muita ohjelma- ja strategiaprosesseja riittävästi? Onko se pystynyt vaikuttamaan näihin?</p> <p>Miten strategian edistämiä asioita on siirretty seuraavaan strategiakauteen? Onko ollut riittävää jatkuvuutta?</p> <p>Miten eri tahot ovat sitoutuneet KMS 2025:n toteuttamiseen (eri hallinnonalat ja yksityissektori, erityisesti metsäala ja metsänomistajat)?</p> <p>Onko KMS-viestintä ollut tarkoituksenmukaista ja tehokasta?</p> <p>Onko tutkimusta ja tulevaisuustyötä hyödynnetty riittävästi KMS-prosessissa?</p>	<p>Haastattelut</p> <p>Kysely</p>
Yhteenveto vaikutavuudesta ja kehittämisehdotukset	<p>Kuinka hyvin strategiset päämäärät ja visio on saavutettu?</p> <p>Onko strategia lisännyt alan ennustettavuutta ja yhteiskunnallisten tavoitteiden (taloudellinen kehitys, hyvinvointi, ilmasto, monimuotoisuus) saavuttamista?</p> <p>Miten hyvin kestävä kehityksen osa-alueet ovat tasapainossa KMS 2025:n toteutuksessa?</p> <p>Miten kokonaiskestävyyden (ml. ilmastotavoitteiden) huomioiminen on onnistunut?</p> <p>Onko toimeenpanon vaikuttavuus parantunut strategiset hankkeet -toimintamallilla?</p> <p>Toimintamallin, prosessin ja toteutuksen kehittämistarpeet seuraavaa strategiakautta ajatellen?</p>	<p>Asiantuntija-analyysi</p> <p>Työpaja</p>

## Liite 3 Haastatellut sidosryhmät

Organisaatio	Haastateltu
Arktiset Aromit ry	Birgitta Partanen
Bioenergia ry	Tage Fredriksson
Finsilva Oy	Juha Hakkarainen
European Forest Institute	Lauri Hetemäki
Green Carbon Oy	Matti Toivonen
Havulatva	Samuli Kallio
Itä-Suomen Yliopisto	Jyrki Kangas
KÄÄPÄ Biotech	Maria Suonpää
Koneyrittäjät ry	Matti Peltola
LUKE	Taneli Kolström
LUKE	Jussi Uusivuori
LUKE	Antti Asikainen
Metsähallitus	Antti Otsamo
Metsähallitus	Juha Niemelä
Metsäkeskus	Ari Eini
Metsäteho	Heikki Pajuoja
Metsäteollisuus ry	Karoliina Niemi
MMM	Marja Kokkonen
Sitra	Eeva Hellström

Suomen Latu ry	Eki Karlsson
Suomen metsäsäätiö	Erno Järvinen
Suomen riistakeskus	Jari Varjo
Suomen ympäristökeskus	Jyri Seppälä
Tapio Oy	Olli Äijälä
TEM	Reima Sutinen
UPM	Sauli Brander
WWF	Jari Luukkonen
YM	Tarja Haaranen
MMM	Niina Riissanen
MMM	Satu Rantala
MMM	Katja Matveinen
MMM	Tatu Torniainen
MMM	Niina Riissanen
MMM	Ville Schildt
MMM	Elina Warsta
MMM	Matti Heikurainen
MMM	Leena Arpiainen

# Liite 4 Haastattelukysymykset

## sidosryhmille

Taustakysymykset	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Miten hyvin tunnette KMS 2025 ja sen taustalla olevat prosessit?</li><li>2. Mikä on oma roolinne KMS 2025 valmistelussa ja/tai toimeenpanossa?</li><li>3. Omin sanoin, mikä on KMS 2025 tarkoitus ja miten strategian tavoitteiden toteutumista tulisi arvioida?</li></ol>
TP1.Toimintaympäristön muutokset	<ol style="list-style-type: none"><li>4. Ovatko KMS 2025 määritellyt tavoitteet olleet suunnaltaan ja mittasuhteiltaan perusteltuja, oikeita sekä ajanmukaisia?</li><li>5. Ovatko KMS 2025 ja sen päivitykset vastanneet toimintaympäristön muutoksiin?</li><li>6. Miten toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet asetettuihin tavoitteisiin ja KMS 2025:n toteutukseen?</li><li>7. Mitkä ovat mielestänne olleet KMS 2025:n toimintaympäristössä tapahtuneet suurimmat muutokset?</li><li>8. Mitkä ovat uudet tekijät tai voimakkaasti heikentyneet tekijät, jotka vaikuttavat metsäsektorin toimintaympäristöön</li><li>9. Ovatko strategian tavoitteenasettelu ja toteuttamistapa mahdollistaneet reagoimisen esille nousseisiin toimintaympäristön muutoksiin sekä haasteisiin?</li></ol>
TP2. Strategian vision, päämäärien, tavoitteiden ja mittareiden toimivuus	<ol style="list-style-type: none"><li>10. Ovatko strategian tavoitteet olleet sopivia ja ajankohtaisia toimialan toimintaympäristön muutoksiin sekä haasteisiin nähden?</li><li>11. Onnistuvatko seurantaraporteissa käytetyt mittarit kuvaamaan olennaisia muutoksia sekä strategian tavoitteiden toteutumisen tasoa tehokkaasti?</li><li>12. Onko strategiassa tavoitteita tai toteutustapoja, jotka hidastaneet reagointia toimintaympäristönmuutoksen tai olleet väärin suuntaisia?</li></ol>



	<p>13. Mitä vaihtoehtoisia mittareita mielestänne käyttää, jotta strategian päämäärien ja tavoitteiden toteutumista voitaisiin seurata huomioiden toimintaympäristön muutokset?</p> <p>14. Onko strategiassa huomioitu riittävästi epävarmuudet</p>
TP3. Tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutuminen	<p>15. Onko KMS 2025 vaikuttanut projektisalkkujen painotukseen ja toimenpiteiden valintaan sopivalla tavalla sekä riittävästi?</p> <p>16. Onko KMS 2025 tukenut uusien toimintamallien ja yhteistyön edistämistä, huomioiden toimintaympäristömuutokset ja haasteet?</p> <p>17. Millaisia uusia toimintamalleja, projekteja ja yhteistyötä on luotu KMS 2025:n toimenpiteiden avulla? Pystyttkö antamaan jotain konkreettisia esimerkkejä näistä tuloksista?</p> <p>18. Miten toimijoita on osallistettu ja ovatko nämä keinot olleet riittäviä toimenpiteiden tavoitteiden saavuttamiseksi?</p> <p>19. Onko strategian mahdollistanut uusia toimintamalleja, innovaatioita sekä yhteistyötä, joita ei ilman KMS 2025 olisi saatu aikaan?</p> <p>20. Miten strategiaa visiota, päämääriä ja toimenpiteitä sekä niiden tuloksia on hyödynnetty päätöksenteossa ja kehitystyössä, huomioiden myös poikkisektoriaaliset näkökulmat?</p>
TP4. Toimenpiteiden vaikuttavuus	<p>21. Ovatko käytetty rahoitus ja resurssit olleet riittäviä sekä sopivalla painotuksella suhteessa KMS 2025:n tavoitteisiin nähden?</p> <p>22. Ovatko tulokset olleet odotetun mukaisia vai onko toiminnalla ollut odottamattomia vaikutuksia?</p> <p>23. Mitkä tekijät ovat estäneet strategian tavoitteiden saavuttamista ja vaikuttavuutta, niin kansallisesti kuin paikallisestikin?</p> <p>24. Onko KMS 2025 ollut vaikuttava ja johtanut konkreettisiin toimenpiteisiin alueellisissa metsäohjelmissa, huomioiden myös paikalliset erityispiirteet?</p>
TP5. Prosessi	<p>25. Onko KMS 2025 yhteensopiva muiden metsäalaaan toimintaympäristöön vaikuttavien ohjelmien/strategioiden (CAP 27, biotalousstrategia, biodiversiteettistrategia, energia- ja ilmastostrategia jne.) kanssa ja onko KMS 2025 vaikuttanut näiden strategioiden laadintaan?</p>

	<p>26. Ovatko yllä mainitut strategiat olleet keskenään ristiriitaisia vai toisiaan tukevia ja täydentäviä prosesseja?</p> <p>27. Onko KMS 2025 osallistanut tarpeeksi laajasti ja kattavasti sidosryhmiä prosesseissaan huomioiden toimintaympäristön ja sen muutokset?</p> <p>28. Miten eri tahot ovat sitoutuneet KMS 2025:n toteuttamiseen (eri hallinnonalat ja yksityissektori, huomioiden erityisesti metsäalan sekä metsänomistajat)?</p> <p>29. Onko KMS 2025:n valmistelussa ja päivityksessä hyödynnetty riittävästi tutkimusta ja tulevaisuustyötä?</p> <p>30. Onko viestintä KMS 2025:sta ollut monipuolista, tarkoituksenmukaista sekä tehokasta?</p>
<p>TP 6. Yhteenvetoon liittyvät kysymykset</p>	<p>31. Onko strategia lisännyt metsäalan ennustettavuutta, monitoivoitteista metsänhoitoa ja yhteiskunnallisten tavoitteiden (taloudellinen kehitys, hyvinvointi, ilmasto, monimuotoisuus) saavuttamista?</p> <p>32. Huomioiko KMS 2025 kattavasti ja tasapainoisesti kestävän kehityksen eri pilareita ja onko eri näkökulmien yhteensovittamisessa onnistuttu, niin prosesseissa kuin toteutuksessa?</p> <p>33. Onko toimeenpanon vaikuttavuus parantunut strategiset hankkeet -toimintamallilla verrattuna edellisen kansallisen metsäohjelman 2015 toimintatapoihin?</p> <p>34. Mitkä ovat tärkeimpiä kehitystarpeita seuraavaa strategia-kautta ajatellen, huomioiden toimintamallit, prosessit, toimenpiteet sekä toteutuksen?</p>

# Liite 5 Haastattelukysymykset salkkuvastaaville

1. Miten hyvin tunnet Kansallisen metsästrategian 2025 (KMS 2025) päämäärät ja tavoitteet?
2. Mistä salkusta/salkuista olet vastuussa osana KMS 2025 toteutusta?
3. Miten arvioisit lyhyesti ja/tai arvosanalla seuraavia tekijöitä salkkuvastaavan virkamiehen roolissa?
  - a) Hankesalkkusi tavoiteltu relevanssi suhteessa KMS 2025:n visioon ja tavoitteisiin
  - b) Toteutuneen hankesisällön relevanssi salkun suunniteltuun sisältöön verrattuna
  - c) Hankesalkkusi rahoitusmäärä suhteessa aihepiirin painoarvoon KMS 2025:ssä
  - d) Hankesalkun ja projektien rahoitusprosessia
4. Miten olisit täydentänyt hankesalkkuasi:
5. Vastaa lyhyesti ja/tai arvosanalla mikä on ollut KMS 2025:n vaikutus
  - a) Salkkujen hankesisältöjen ohjaamiseen
  - b) Rahoitusmahdollisuuksien kehittämiseen ja löytämiseen
  - c) Oikeiden toteuttajien saamiseen hankkeille
  - d) Hankkeiden ohjaustavalle ja resurssoinnille
  - e) Kestävän kehityksen eri osa-alueiden huomioimiseen salkun hankkeiden sisällöissä ja toteutuksessa
6. Miten arvioisit lyhyesti ja/tai arvosanalla seuraavia tekijöitä hanketoteutuksessa sekä yhteyksiä kansalliseen metsästrategiaan 2025
  - a) Hankevalmistelu ja päätöksenteko
  - b) Hankkeen ohjaus
  - c) Viestintä hankkeen aikana
  - d) Kytkeä KMS 2025:n ja strategian lisäarvo
7. Miten salkun hankesisällöt ovat reagoineet toimintaympäristön muutoksiin strategiakaudella?
8. Miten arvioit lyhyesti ja/tai arvosanalla KMS 2025:n vaikuttaneen seuraaviin asioihin.
  - a) Metsiin vaikuttavien politiikkojen koherenssi

- b) Eri tahojen sitoutuminen metsäpolitiikkaan ja sen toteuttamiseen
  - c) Uuden tieteellisen tiedon tuottaminen
  - d) Uuden selvitystason tiedon ja suositusten laadinta
  - e) Parantunut tiedonjako, tiedon tarjonta, tiedon jalkauttaminen
  - f) Uudet tuotteet tai palvelut
  - g) Uudet toimintatavat
  - h) Koulutus tai koulutuskonseptit
  - i) Muu mikä?
9. Mitä pidät keskeisimpinä hankkeiden tulosten hyödyntämisen esteenä?

# Liite 6 Hankekyselyn tulokset

Kansallisen metsästrategian 2025 arviointikysely toteutettiin 27.9. – 15.10.2021 välisenä aikana. Vastaukset kyselyyn kerättiin Webpolsurveys -kyselypalvelussa.

Kansallisen metsästrategian 2025 piirissä on toteutettu/toteutetaan noin 130 erilaista hanketta. KMS 2025 arviointikyselyyn vastasi yhteensä 35 projektipäällikköä ja monet vastaajat toimivat useissa hankkeissa projektipäällikköinä, jolloin kyselyyn vastaavien määrä laski 91 henkilöön. Tämä huomioiden, kyselyn vastausprosentti oli n. 39 %

Vastaajajoukko arvioitiin riittävän edustavaksi, vaikka se ei mahdollista täysin kattavaa kokonaiskuvaa hankkeiden toteutuksesta ja siihen liittyvistä seikoista.

## **Kysymys 1. Vastaajan yhteystiedot (ei raportoida)**

**Kysymys 2. Valitse hanke, jonka näkökulmasta vastaat (jos useita, valitse tärkein // tärkein teema). Kirjoita valitsemasi hankkeen tai strategiateeman nimi.**

Vastaajien määrä: 35

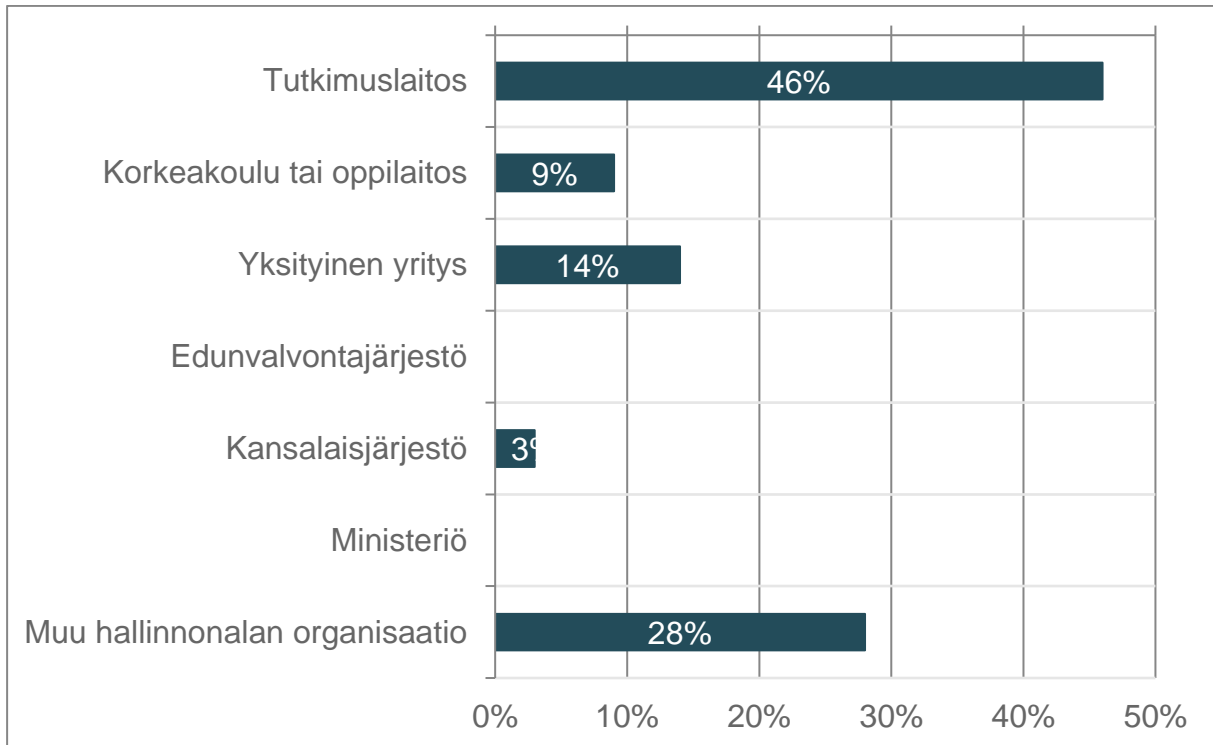
Vastauksissa nimetyissä hankkeissa/pääteemoissa korostuvat seuraavat aihealueet:

1. Metsänhoito
2. Metsänomistajuus ja liiketoimintamahdollisuudet
3. Sääntely ja lainsäädäntö
4. Virkistyskäyttö ja hyvinvointi
5. Ilmastonmuutos, luonnon monimuotoisuus ja metsänhoidon muut ympäristövaikutukset

Lukumääräisesti eniten vastaajia oli metsänhoitoon sekä ilmastonmuutokseen, luonnon monimuotoisuuteen ja metsänhoidon ympäristövaikutuksiin liittyvistä hankkeista. Useissa metsänhoidon alle luettavissa hankkeissa oli suora tai epäsuora kytkeä ilmastonmuutokseen tai luonnon monimuotoisuuteen. Metsänhoidon muita ympäristövaikutuksia käsitteleviä hankkeita olivat pääasiassa metsänhoidon vesistövaikutuksia tarkastelevat hankkeet.

## **Kysymys 3. Organisaatio, jota edustan**

Vastaajien määrä: 35



Vastaajista 46 % edusti tutkimuslaitosta, 28 % muita hallinnonalan organisaatioita, 14 % yrityksiä, 9 % korkeakoulua tai oppilaitosta ja 3 % kansalaisjärjestöjä.

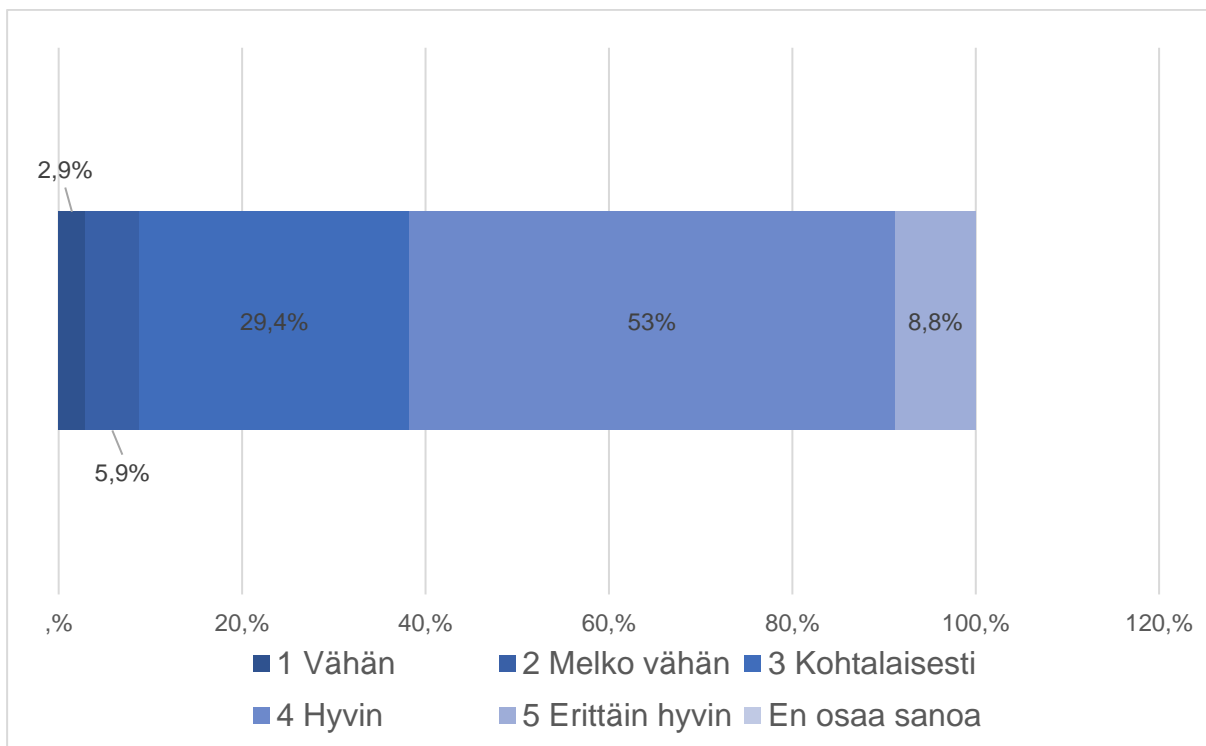
Kyselyyn ei vastannut edunvalvojalaitosten tai ministeriöiden edustajia.

#### **Kysymys 4. Miten hyvin tunnet Kansallisen metsästrategian 2025 (KMS 2025) päämäärät ja tavoitteet?**

Vastaajien määrä: 34

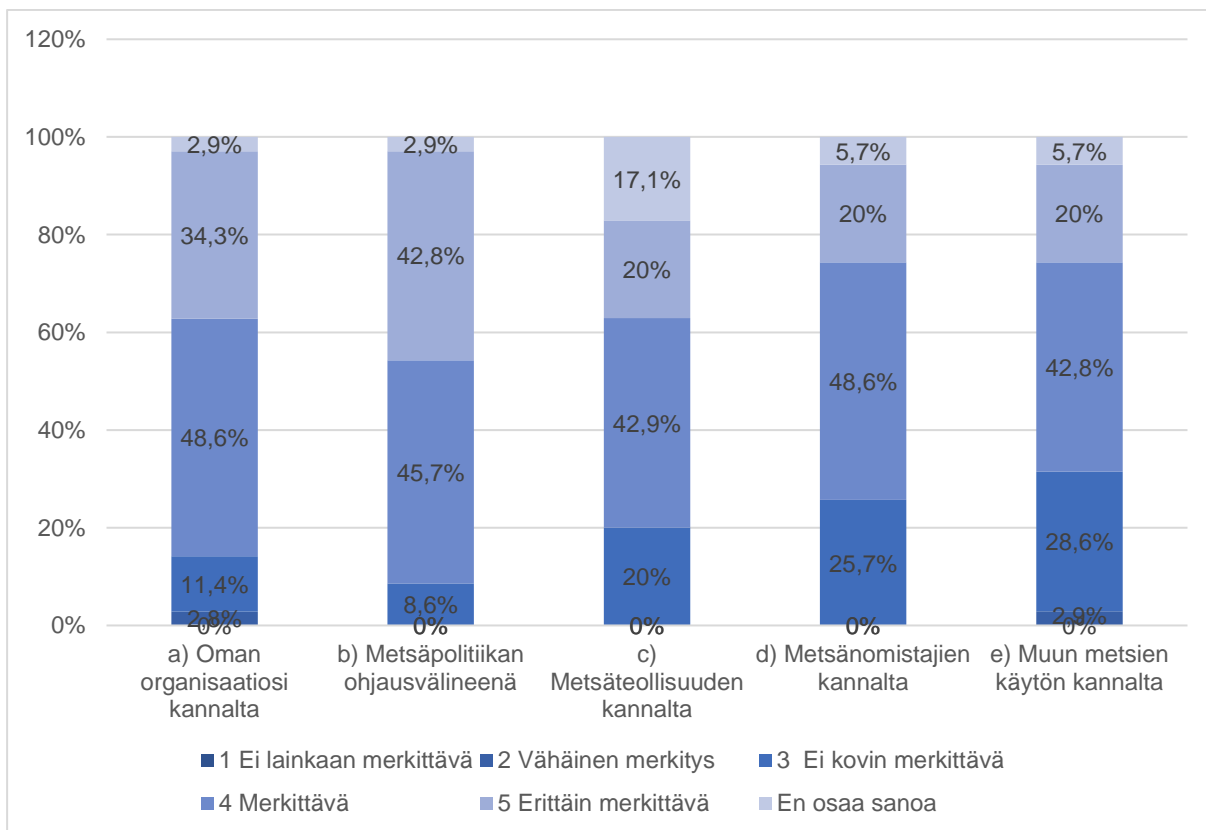
Vastaajista n. 9 % tunsi KMS 2025:n päämäärät ja tavoitteet erittäin hyvin. Suurin osa (53 %) vastaajista tunsi päämäärät ja tavoitteet hyvin. Vastaajista n. 29 % tunsi päämäärät kohtalaisesti. Yhteensä n. 9 % vastaajista tunsi päämäärät ja tavoitteet melko heikosti tai heikosti (vastausvaihtoehdot 1 ja 2).

Tuloksen mukaan kansallisen metsästrategian 2025 päämäärät ja tavoitteet on tunnettu hankkeiden toteuttajien keskuudessa pääasiallisesti hyvin tai kohtalaisesti.



### Kysymys 5. Miten arvioisit KMS 2025 merkitystä

Vastaajien määrä: 35



Vastaajat arvioivat KMS2 025:n merkityksen suureksi (vaihtoehdot 4 ja 5) kaikkien kysymyksen alakohdissa lueteltujen toimijoiden/toimialojen kannalta.

Eriyisen suuri merkitys KMS 2025:llä oli vastaajien omille organisaatioille sekä metsäpolitiikalle. Näissä kohdissa vastausten merkittävä ja erittäin merkittävä osuudet olivat yhteensä yli 80 %.

Epävarmuudet KMS 2025:n merkityksestä olivat suurimmat metsätalouden osalta, jossa n. 17 % vastaajista ei osannut sanoa KMS 2025:n merkitystä.

### **Kysymys 6. Miten kehittäisit KMS 2025:ttä jatkossa (esim. tavoitteet/toiminta/prosesit)? (avovastaukset)**

Vastaajien määrä: 23

Yleisesti vastauksissa korostui toive strategian kehittämisestä joustavampaan suuntaan siten, että sen avulla pystyttäisiin paitsi seuraamaan nopeasti tapahtuvia muutoksia mutta myös reagoimaan muutoksiin.

Strategian prosessien ja toteuttamisen kehityskohteiksi nousivat seuraavat teemat:

1. Osallistaminen
2. Seuranta ja läpinäkyvyys
3. Toimien jalkauttaminen ja konkretia
4. Strategian näkyvyyden ja tunnettuuden lisääminen

Vastauksissa korostui erityisesti eri sidosryhmien osallistaminen strategian laadintaan ja strategian mukaisten toimien kehittämiseen. Osallistaminen kytkeytyi vastauksissa osin myös strategian seurannan ja läpinäkyvyyden kehittämiseen. Strategian näkyvyyden ja tunnettuuden lisäämiseen liittyvissä vastauksissa toivottiin lisäpanoksia strategian viestinnälliseen puoleen.

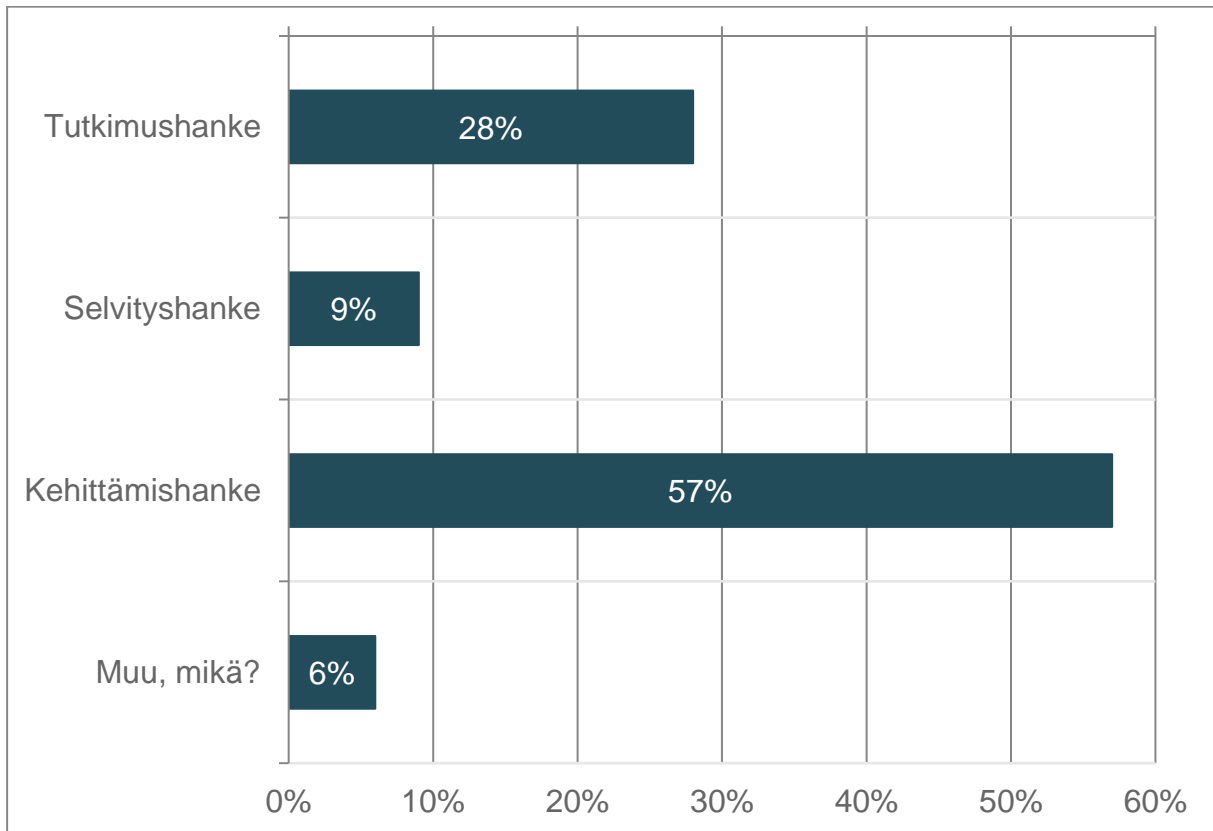
Lisäksi vastauksissa ehdotettiin useita painopisteitä strategian sisällölle. Tällaisia painopisteitä olivat esimerkiksi:

- Vihreä siirtymä ja sen määrittely metsäalalle
- Kokonaiskestävyys
- Ilmastokestävyys
- Vesien suojelu
- Viestintä pitkäikäisten puutuotteiden hiilensidonnasta



### Kysymys 7. Hanke on

Vastaajien määrä: 35



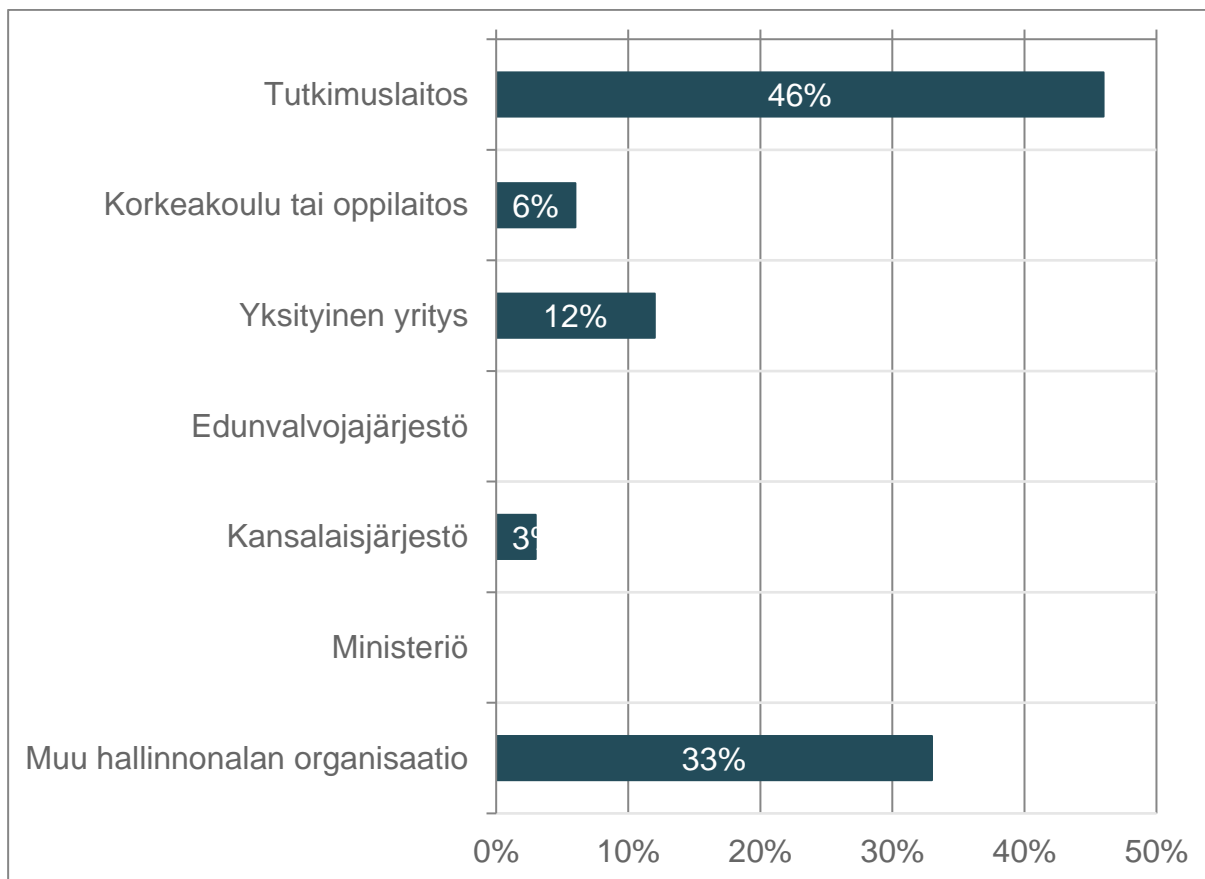
Suurin osa (57 %) kyselyyn vastanneista toimi kehittämishankkeessa.

Vastaajista 28 % toimi tutkimushankkeessa ja 9 % selvityshankkeissa.

Muu, mikä? –vastauksen antoi 6 prosenttia vastanneista. Muunlaisia hankkeita olivat esimerkiksi tutkimus- ja kehittämishankkeet sekä kokeelliset hankkeet.

### Kysymys 8. Hankkeen pääasiallinen toteuttaja

Vastaajien määrä: 33



46 % kyselyyn vastanneiden hankkeista oli pääasiallisesti tutkimuslaitosten toteuttamia ja 33 % hankkeista oli muun hallinnonalan organisaation toteuttamia.

Hankkeista 12 % oli yksityisten yritysten, 6 % korkeakoulun tai oppilaitoksen ja 3 % kansalaisjärjestön toteuttamia.

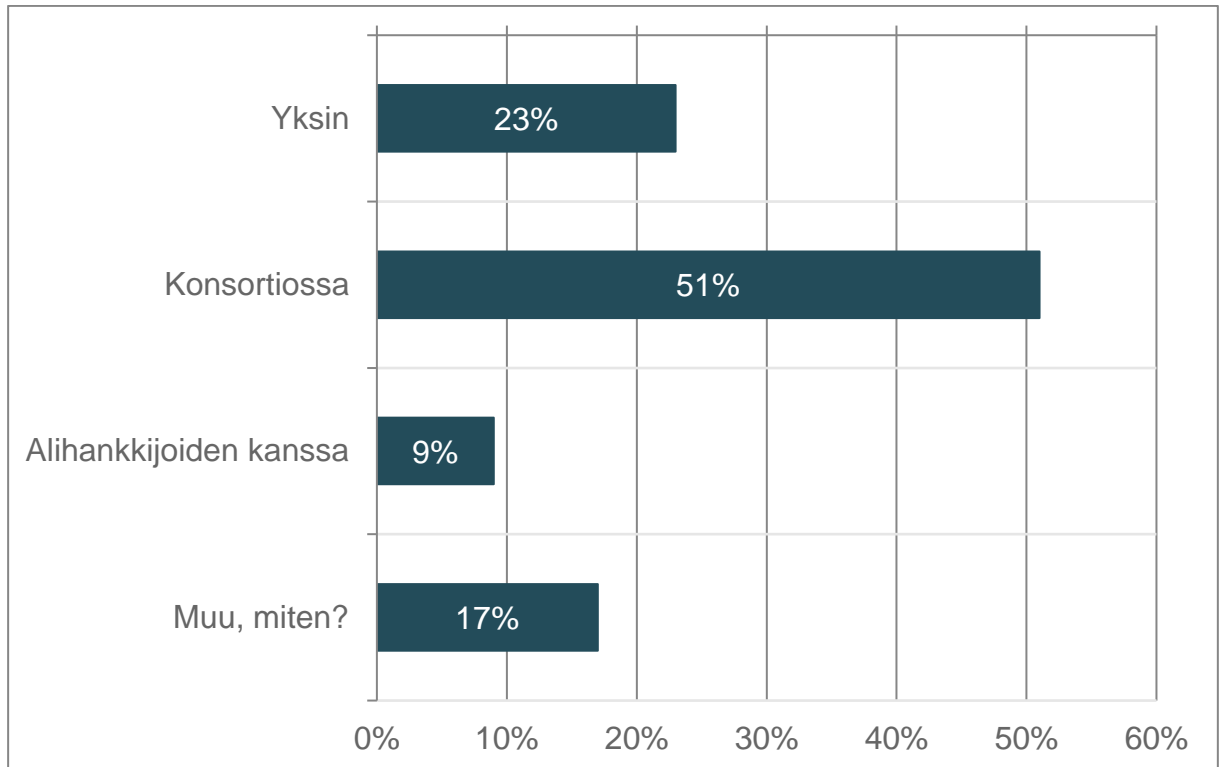
Saatu tulos vastaa hyvin kysymyksessä 3 saatuja tuloksia kyselyyn vastanneista tahoista.

### Kysymys 9. Hanke toteutettiin/toteutetaan

Vastaajien määrä: 35

Hankkeista suurin osa (51 %) toteutettiin konsortiossa. Yksin toteuttavia hankkeita oli 23 %. Alihankkijoiden kanssa hankkeita toteutti 9 % vastanneista.

Muunlaisia toteutustapoja (17 %) olivat monialaiset työryhmät sekä erilaiset useita organisaatioita ja näiden asiantuntijoita yhdistävät yhteistyöt.



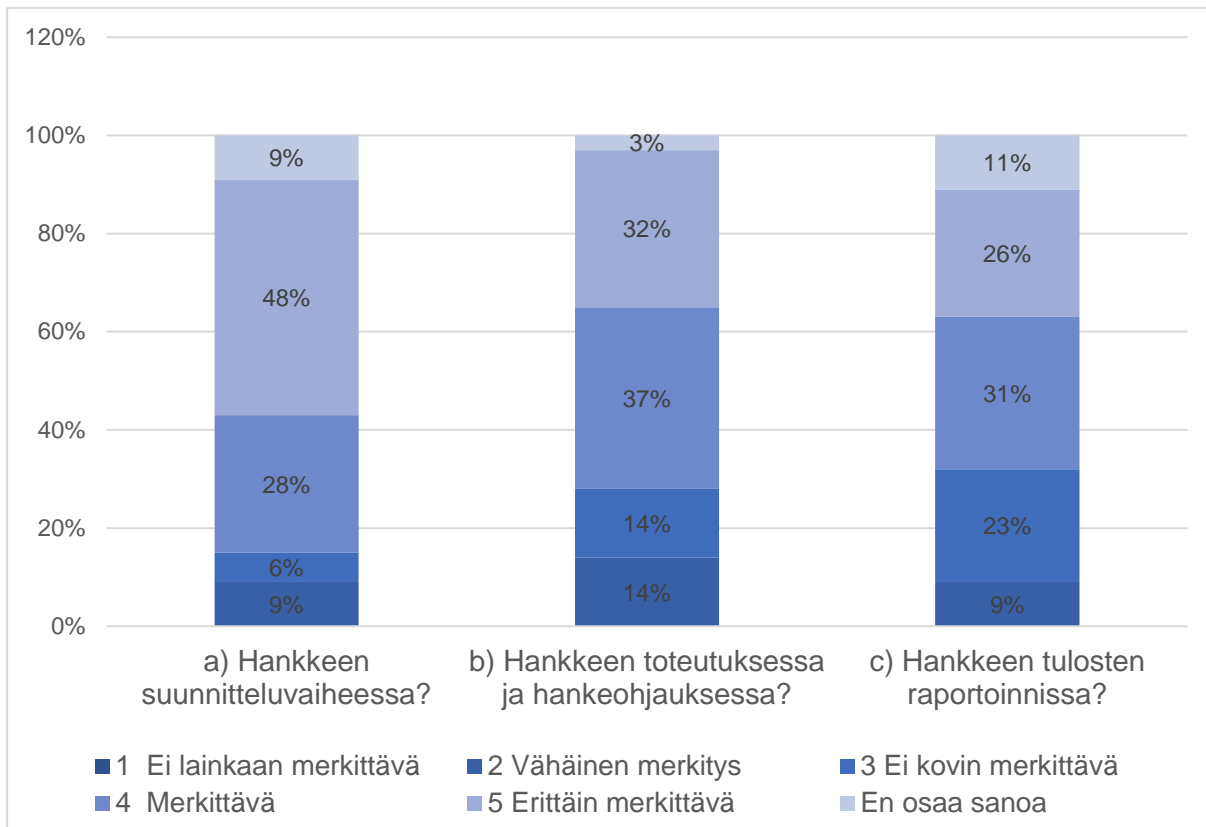
### Kysymys 10. Mikä merkitys KMS 2025:n päämäärillä ja tavoitteilla oli

Vastaajien määrä: 35

Saatujen vastausten mukaan KMS 2025:llä on erityisen suuri merkitys hankkeiden suunnitteluvaiheissa.

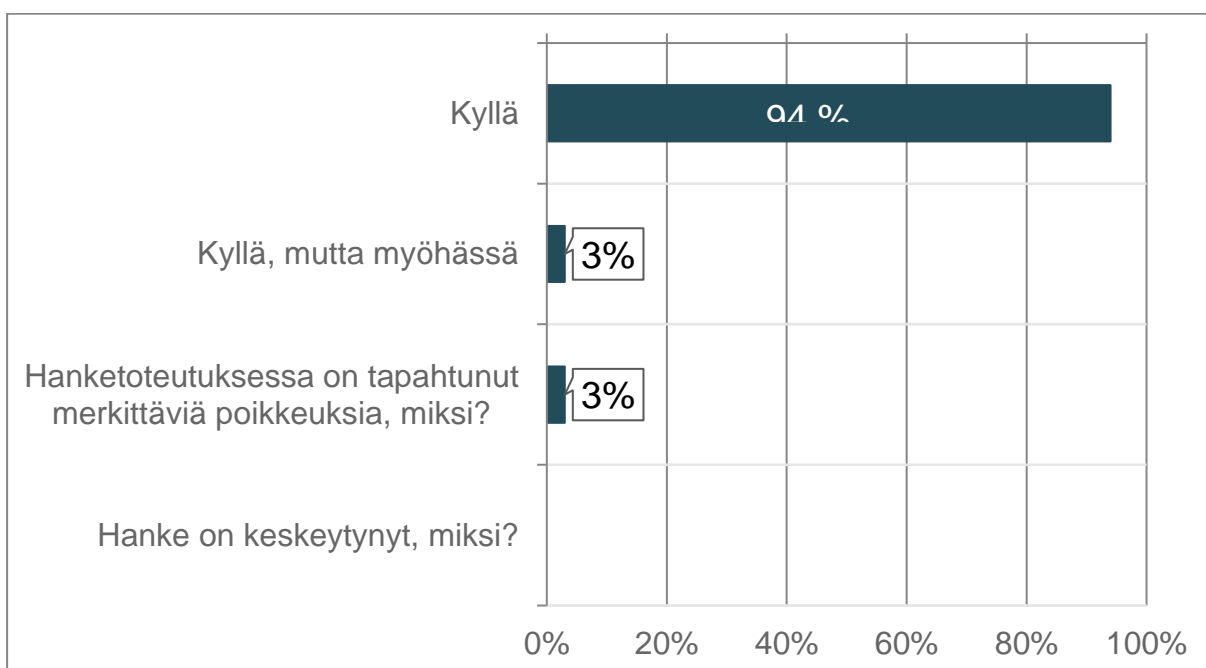
Vastausten mukaan KMS 2025:n merkitys on ollut enimmäkseen suuri myös hankkeiden toteutuksessa ja hankeohjauksessa. Hankkeen toteutuksen ja hakeohjauksen osalta vastausten 2 (vähäinen merkitys) ja 3 (ei kovin merkittävä) osuus kasvoi hankkeen suunnitteluvaiheesta annettuihin vastauksiin verrattuna.

Hankkeen tulosten raportoinnissa vastaukset jakautuvat tasaisemmin eri vastausvaihtoehtojen välille. Yli 50 % vastaajista koki KMS 2025:n olleen erittäin merkittävä tai merkittävä raportoinnin kannalta. Samaan aikaan 25 % vastaajista ilmoitti KMS 2025:n olleen ei kovin merkittävä ja 9 % vain vähän merkittävä hankkeen raportoinnissa. Raportoinnin osalta 11 % vastaajista ei osannut sanoa KMS 2025:n merkittävydestä.



### Kysymys 11. Onko hanke toteutunut tai toteutumassa suunnitellusti?

Vastaajien määrä: 35



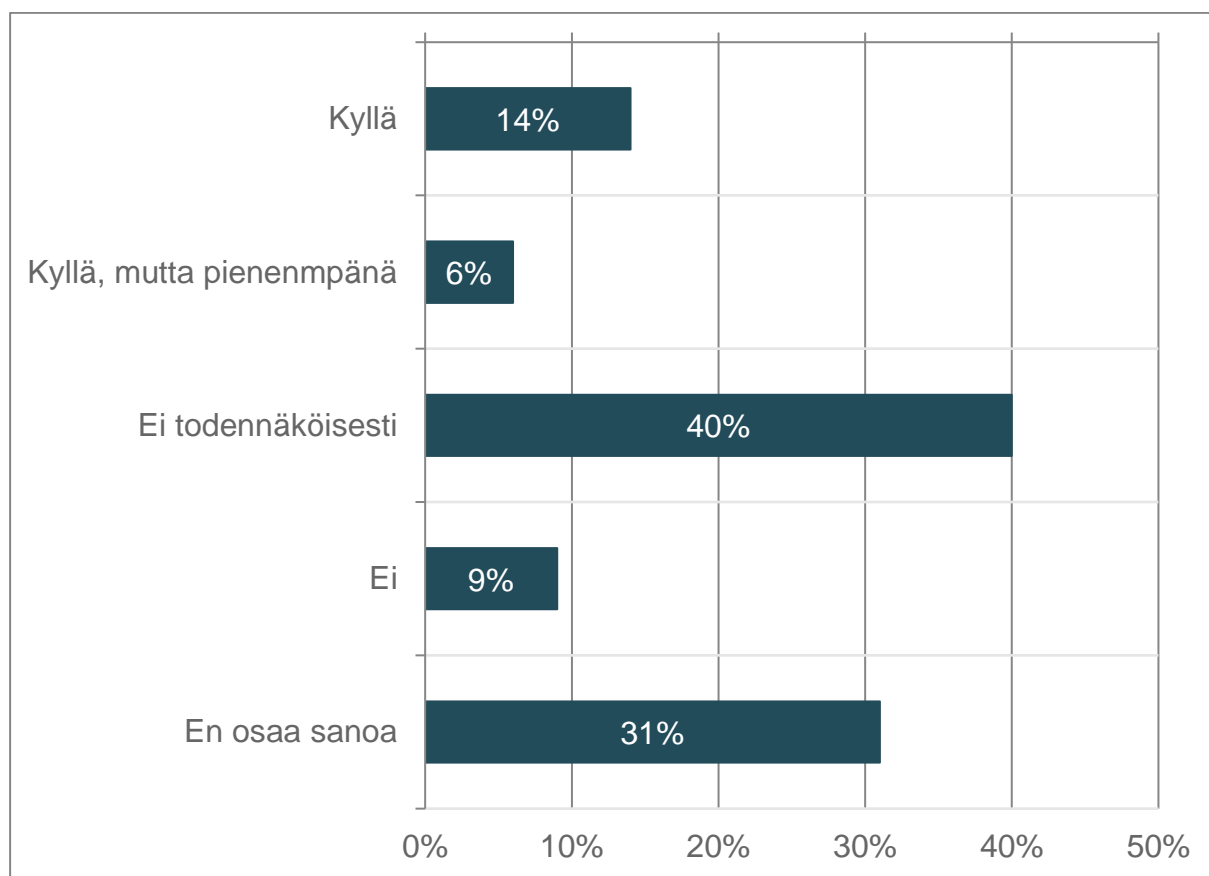
Vastaajista 94 % ilmoitti hankkeen toteutuneen tai olevan toteutumassa suunnitellusti.

3 % vastaajista ilmoitti hankkeen toteutuneen myöhässä tai hanketoteutuksessa ilmenneen merkittäviä poikkeuksia.

Merkittävät poikkeukset toteutuksessa johtuivat avovastausten mukaan toteutukseen tarvittavien resurssien puutteesta.

### Kysymys 12. Olisiko hanke toteutunut ilman KMS 2025:ttä?

Vastaajien määrä: 35

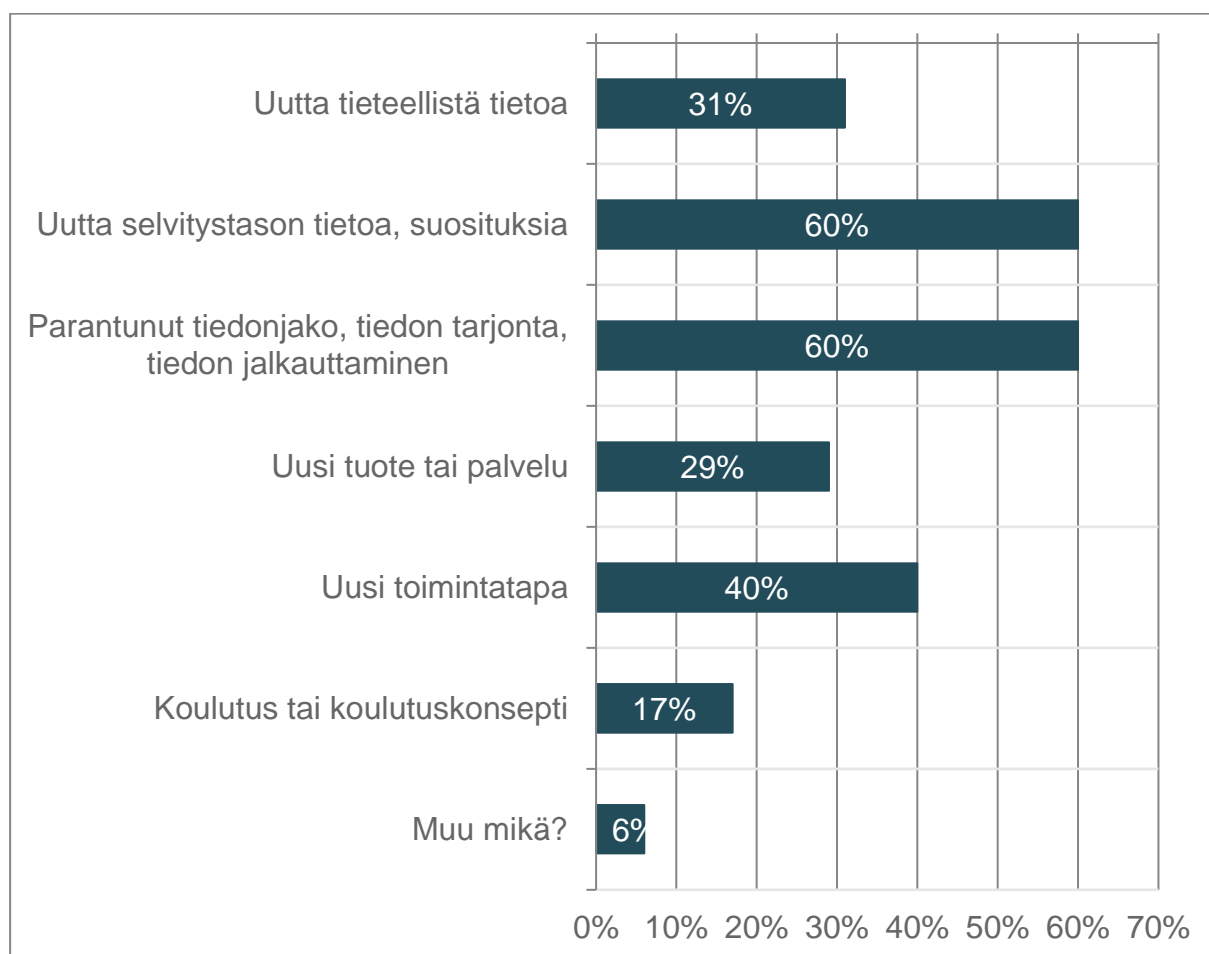


Vastaajista 40 %:n mukaan hanke ei olisi todennäköisesti toteutunut ilman KMS 2025:ttä. 9 %:n mukaan hanke ei olisi toteutunut ilman KMS 2025:ttä. Vastaajista 14 %:n mukaan hanke olisi toteutunut myös ilman KMS 2025:ttä. Vastaajista 6 %:n mukaan hanke olisi ilman strategiaa toteutunut nykyistä pienempänä.

Vastaajista merkittävä osa (31 %) ei osannut sanoa olisiko hanke toteutunut ilman strategiaa.

### Kysymys 13. Millaisia olivat hankkeen keskeiset tulokset ?

Vastaajien määrä: 35, valittujen vastausten lukumäärä: 85



Hankkeiden keskeisinä tuloksina nähtiin uusi selvitystason tieto sekä parantunut tiedonjako, tiedon tarjonta ja tiedon jalkauttaminen (60 % vastaajista).

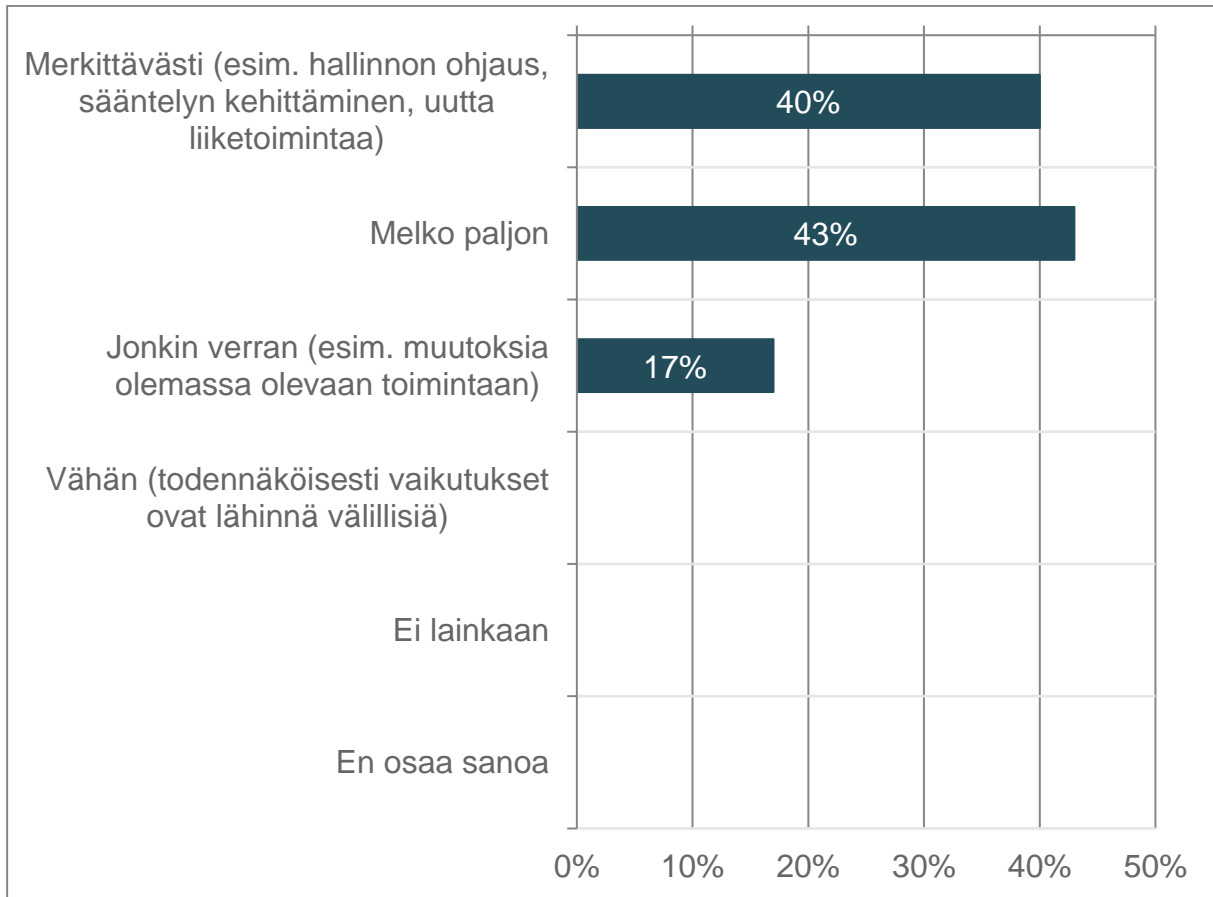
Vastaajista 40 %:n mukaan hankkeiden keskeinen tulos oli uusi toimintatapa.

Vastaajista 31 %:n mukaan hankkeen keskeinen tulos oli uusi tieteellinen tieto.

Muunlaisina tuloksina (6 %) pidettiin avovastausten mukaan esimerkiksi koulutuksen laadun mittareita sekä lainsäädäntötyöhön käytettävää tietoa.

### Kysymys 14. Arvioi hankkeen tulosten merkittävyyttä. Hankkeen tuloksia on hyödynnetty tai tullaan hyödyntämään:

Vastaajien määrä: 35

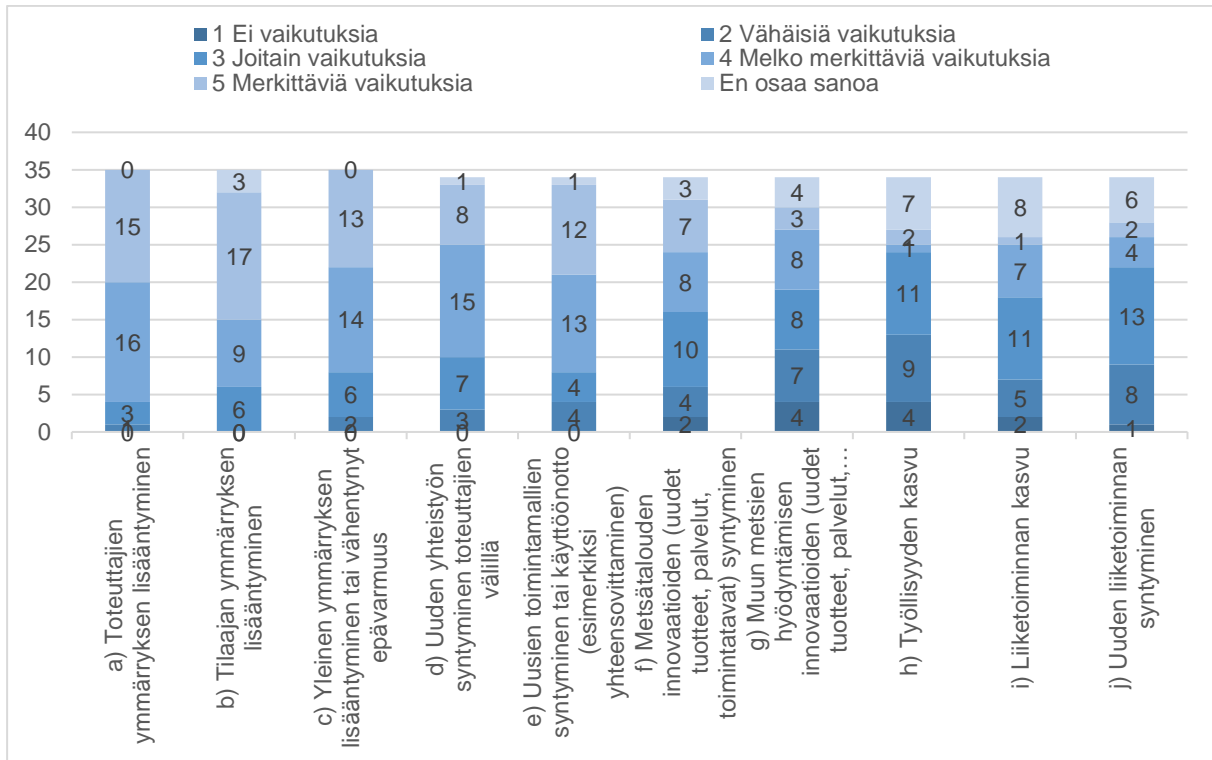


Vastaajista 40 %:n mukaan hankkeen tuloksia tullaan hyödyntämään merkittävässä määrin. Vastaajista 43 %:n mukaan tuloksia tullaan hyödyntämään melko paljon ja 17 %:n mukaan jonkin verran.

KMS 2025 hankkeissa on vastausten mukaan saatu merkittäviä tuloksia, joita tullaan hyödyntämään laajasti erilaisissa metsään liittyvissä organisaatioissa ja toiminnoissa.

### **Kysymys 15. Mitä vaikutuksia hankkeen tuloksilla on ollut tai tulee arviosi mukaan olemaan**

Vastaajien määrä: 35



Vastaajista yhteensä n. 89 % koki, että hankkeella oli merkittäviä tai melko merkittäviä vaikutuksia toteuttajien ymmärryksen lisäämisessä. Vastaajista 8 % koki, että hanke vaikutti vain jonkin verran toteuttajien ymmärryksen lisäämiseen. Vastanneista 3 % koki, että hankkeella oli vähäisiä vaikutuksia toteuttajien ymmärryksen lisäämisessä.

Vastaajista n. 74 % koki hankkeella olleen merkittäviä tai melko merkittäviä vaikutuksia tilaajan ymmärryksen lisäämisessä. Vastaajista n. 17 % koki, että hankkeella oli vain joitain vaikutuksia tilaajan ymmärryksen lisäämisessä. Vastaajista n. 9 % ei osannut arvioida vaikutusta tilaajan ymmärryksen lisäämiseen.

Yhteensä n. 77 % vastaajista koki hankkeen lisänneen yleistä ymmärrystä tai vähentäneen epävarmuutta joko merkittävästi tai melko merkittävästi. Vastaajista n. 17 % prosenttia koki, että hankkeella oli ollut joitain vaikutuksia yleisen ymmärryksen lisäämiseen tai epävarmuuden vähentämiseen.

Yhteensä n. 67 % vastaajista koki hankkeella olleen merkittäviä tai melko merkittäviä vaikutuksia uusien yhteistöiden synnyttämiseen toteuttajien välillä. 20 % koki, että hankkeella oli joitain vaikutuksia uusien yhteistöiden synnyttämiseen. Vastaajista 9 % koki, että hankkeella oli vain vähäisiä vaikutuksia uusien yhteistöiden synnyttämiseen.

Suurimpia epävarmuuksia hankkeiden vaikutuksissa ilmenee kohdissa h) työllisyyden kasvu, i) liiketoiminnan kasvu ja j) uuden liiketoiminnan syntyminen. Näissä kohdissa vastaajista keskimäärin 20 % valitsi vastausvaihtoehdon "en osaa sanoa". Alle 6 % vastaajista koki edellä mainituissa kohdissa hankkeella olleen merkittäviä tai melko merkittäviä vaikutuksia.



**Kysymys 16. Oliko hankkeella muita kuin kysymyksessä 15 listattuja vaikutuksia? (avovastaukset)**

Vastaajien määrä: 12

Hankkeiden muut vaikutukset vaihtelivat merkittävästi hankekohtaisesti. Vastauksien mukaan hankkeiden muihin vaikutuksiin luettiin esimerkiksi: vaikutukset metsätalouden kannattavuudelle ja ilmastokestävyydelle, vaikutukset kansanterveyteen, metsäalan koulutuksen laadun mittaamiseen, eri toimijoiden välisen yhteistyön kehittämiseen sekä ojien kunnostamisen suunnitteluun.

**Kysymys 17. Mitä pidät keskeisimpinä vaikutusten syntymisen esteenä hankkeessa? (avovastaukset)**

Vastaajien määrä: 23

Vastaajien mukaan erityisenä haasteena pidettiin hankkeiden toteuttajiin liittyviä ongelmia. Tällaisiksi haasteiksi mainittiin esimerkiksi toteuttajien asenteet tai ennakkoluulot hankkeita kohtaan sekä vanhojen toimintamallien muuttaminen. Lisäksi haasteina nähtiin toteuttajien keskenään erilaiset tietojärjestelmät, joiden takia hankkeita olisi pitänyt räätälöidä toteuttajakohtaisesti. Joissain hankkeissa haasteet liittyivät toteuttajien väliseen yhteistyöhön. Erityisenä toteuttajaosapuolena vastauksissa nousivat kunnat. Kuntiin liittyvinä haasteina vastauksissa tuotiin esille kuntien moninaiset käytännöt.

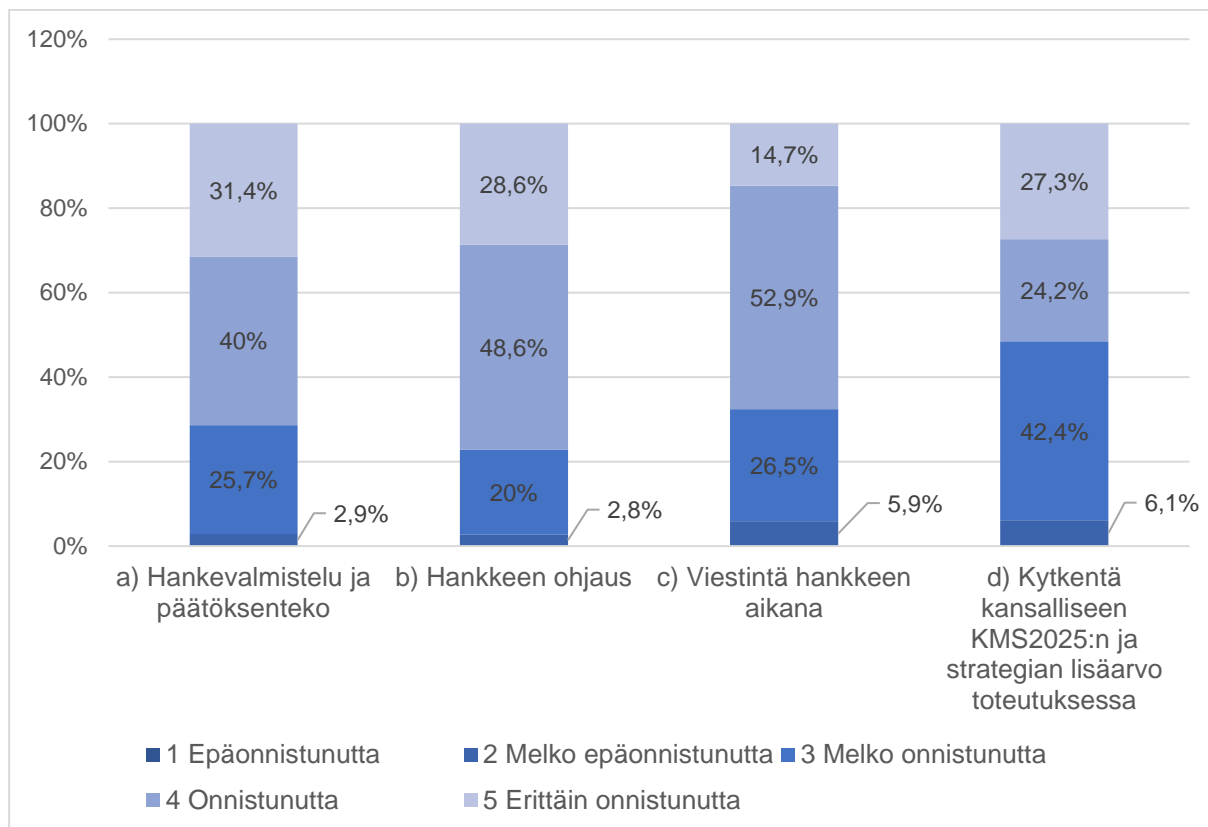
Lisäksi vaikutusten syntymisen esteeksi tunnistettiin tulosten jalkauttamisen sekä resurssin epäonnistuminen.

Useissa vastauksissa esteenä tai haasteena hankkeen vaikutusten syntymiselle pidettiin koronapandemiaa.

Jotkut kysymykseen vastanneista ilmoittivat hankkeen olevan vielä liian alkuvaiheessa esteiden arvioimiseksi

**Kysymys 18. Miten arvioit seuraavia tekijöitä hanketoteutuksessa?**

Vastaajien määrä: 35



Yhteensä noin 71 % vastanneista piti hankevalmistelua ja päätöksentekoa onnistuneena tai erittäin onnistuneena. Noin 26 prosenttia vastanneista piti hankevalmistelua ja päätöksentekoa melko onnistuneena.

Noin 77 % vastaajista piti hankkeen ohjausta onnistuneena tai erittäin onnistuneena. 20 % vastanneista piti hankkeen ohjausta melko onnistuneena.

67 % vastanneista piti hankkeen viestintää onnistuneena tai erittäin onnistuneena, joskin erittäin onnistunut vastanneiden osuus oli vain 14,7 %. Noin 27 % vastanneista piti viestintää melko onnistuneena ja noin 6 % piti viestintää melko epäonnistuneena.

Noin 42 % vastaajista piti hankkeen kytkeä KMS 2025:n melko onnistuneena. Erittäin onnistunut vastanneiden osuus oli n. 27 % ja onnistunut vastanneiden osuus n. 24 %. Vastanneista noin 6 % koki kytkeä KMS 2025:n ja strategian antaman lisäarvon olleen melko epäonnistunut.

# Liite 7 Työpajan agenda

KMS 2025 arvioinnin sidosryhmätyöpaja pidettiin 11.11.2021 etätyöpajana.

Työpajan agenda:

- 13.30 Tervetuloa, työpajan tavoitteet ja ohjelma
- 13.40 Arvioinnin alustavien tulosten esittely
- 14.10 Fasilitoitu keskustelu arvioinnin tuloksista
- 14.40 Tauko
- 14.45 Alustus arvioinnin kehittämissuosituksiin
- 14.50 Fasilitoitu keskustelu arvioinnin kehittämissuosituksista
- 15.30 Seuraavat askeleet

Työpajan yhteinen osio loppuu

n. 15.35 – 16.00 Mahdollisuus jatkokeskustelulle arvioinnin tuloksista ja kehittämissuosituksista

**Gaia Consulting Oy**

Bulevardi 6 A,  
FI-00120  
HELSINKI, Finland

Tel +358 9686 6620  
Fax +358 9686 66210

ADDIS ABABA | BEIJING | BUENOS  
AIRES | GOTHENBURG | HELSINKI |  
SAN FRANCISCO | TURKU | ZÜRICH

You will find the presentation of our staff,  
and their contact information, at [www.gaia.fi](http://www.gaia.fi)

*gaia*   
PART OF SWECO